

**UNIVERSITAT
JAUME·I**

TRABAJO FIN DE GRADO

(PU0932)

GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

**PLAN DE COMUNICACIÓN PARA “EL ARMADILLO
ILUSTRADO”**

**COMMUNICATION PLAN FOR “EL ARMADILLO
ILUSTRADO”**

MODALIDAD C

Fecha de presentación: 23/06/2017

Autora: Inés Garcés Soria

Tutora: María Consuelo Balado Albiol

RESUMEN

Nace en el año 2011 un proyecto cultural, impulsado por sus todavía socios Beatriz Barbero-Gil y Víctor García Romano, denominado *El Armadillo Ilustrado*. Una librería especializada en ilustración que, junto a otras ideas emprendedoras, se constituyó en la degradada calle Las Armas de San Pablo, con el fin de cumplir el deseo que tenían sus dueños de fundar su propio negocio y suplir así la carencia que creían que existía en la ciudad de Zaragoza, además de poder dinamizar el barrio a través de los principios de creatividad e innovación.

Sin embargo, cualquier idea de negocio debe estar apoyada en la comunicación para alcanzar los objetivos deseados y sobrevivir en este competitivo y cambiante mercado. Así pues, se ha plasmado un documento de identidad que reúne la esencia de la librería gráfica y que, para su correcta definición, ha sido apoyado por una investigación tanto interna de la compañía como externa del entorno donde desarrolla su actividad. La estrategia de comunicación, tras recoger las conclusiones del diagnóstico y detectar las carencias comunicativas, con sus planificadas fases y acciones, será finalmente la que permitirá explotar todas las posibilidades de este pequeño aunque potencial proyecto.

PALABRAS CLAVE

El Armadillo Ilustrado, comunicación, identidad corporativa, estrategia, librería, ilustración

ABSTRACT

In 2011 a cultural project named 'El Armadillo Ilustrado' was born, pushed by Beatriz Barbero-Gil and Víctor García Romano. This project is a bookshop specialised in illustration and other creative ideas, based at Las Armas de San Pablo Street in the city of Zaragoza. The creation of this shop made the associates dream come true, start their own business to fulfil the lack of creative bookshops in the city. And also to make more dynamic the neighbourhood by the standards of creativity and innovation.

However, any idea of business needs to be supported by a proper communication strategy to achieve the goals that have been set and to survive in the competitive and constantly changing market they operate in. So, an identity document has been made to express the essence of this bookshop, based on an intern and extern investigation to know the environment where this company works. The communication strategy, has been planned after watching in this analysis the lack of knowledge by the target public of the bookshop, and with different communication actions the public will be more aware of the bookshop and will increase its potential towards its public.

KEYWORDS

El Armadillo Ilustrado, communication, corporate identity, strategy, bookshop, illustration

ÍNDICE/ INDEX

1. INTRODUCCIÓN/ INTRODUCTION.....	7-10
1.1. Elección y justificación del tema/ The choice of the research topic.....	7
1.2. Objetivos del TFG/ Objectives of the Final Degree Project (FDP)...	7-8
1.3. Estructura del TFG/ FDP Framework.....	8
2. INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA/ INVESTIGATION ABOUT COMPANY.....	11-34
2.1. Historia/ History.....	11-16
2.2. Identidad corporativa/ Corporate identity.....	16-17
2.2.1. Cultura corporativa/ Corporate culture.....	17-20
2.2.2. Visión/ Visión.....	20
2.2.3. Misión/ Mission	21
2.2.4. Posicionamiento/ Positioning.....	21-22
2.3. Identidad visual y valor de marca/ Visual identity and value Brand.....	22-23
2.3.1. Símbolo, logotipo y marca/ Symbol, logotype and Brand.....	23-24
2.3.2. Claim/ Claim.....	25
2.3.3. Tipografía/ Font.....	25
2.3.4. Colores corporativos/ Corporate colours.....	25
2.4. Marketing mix/ Marketing mix.....	25-34

3. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA/ GENERAL DIAGNOSTIC OF THE COMPANY.....	35-59
3.1. Análisis externo. Información de mercado/ Outside analysis. Market research.....	35-40
3.1.1. Proyectos sociales/ Social projects.....	37-39
3.1.2. Tejido empresarial/ Business sector.....	39-40
3.2. Análisis de la competencia/ Competition analysis.....	40-51
3.3. Mapa de públicos/ Map of publics.....	51-54
3.4. Análisis DAFO/ SWOT analysis.....	54-57
3.5. Conclusiones del diagnóstico/ Conclusions of the diagnostic.....	57-59
4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN/ COMMUNICATION STRATEGY.....	60-95
4.1. Objetivos de comunicación/ Communication aims.....	60-61
4.2. Fases y desarrollo de acciones/ Phases and actions development.....	61-95
5. CRONOLOGÍA/ TIMING.....	96-98
6. PRESUPUESTO/ BUDGET.....	99-100
7. FACTURACIÓN/ BILLING.....	101

8. VIABILIDAD DEL PLAN/ VIABILITY OF THE PLAN.....	102
9. CONCLUSIONES/ CONCLUSIONS.....	103-104
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA/ BIBLIOGRAPHICAL REFERENCES AND WEBGRAPHY.....	105-107
11. ANEXOS/ APPENDIXES.....	108-112

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas no siempre tienen al alcance de su mano un plan de comunicación apropiado que les ayude a sobrevivir dentro de un mercado global y competitivo, en permanente mutación y constante conexión propiciada por un uso generalizado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs).

Bajo estas características socioeconómicas y también comunicativas, el plan de comunicación sobre la librería gráfica pretende servir de herramienta no sólo para una gestión adecuada de la empresa, sino también para contener todo aquello relevante obtenido tras una investigación previa y plasmar los pasos estratégicos y coherentes a seguir en el tiempo. Un documento que se convertirá en la guía comunicativa principal de los propietarios siempre y cuando les sea necesario, así como un punto de inflexión de lo que realmente es y quiere ser en un futuro “El Armadillo Ilustrado”.

1.1. Elección y justificación del tema

El Armadillo Ilustrado se presenta como una interesante propuesta para la realización de este plan de comunicación al poder aunar cultura y comunicación. Su especialización en ilustración hace que se diferencie del resto de librerías de la ciudad y su histórico contexto le proporciona asimismo unos valores únicos. Sin embargo, su gran potencial podría ser todavía más explotado a día de hoy. Esto, no sólo con el fin único de alcanzar el éxito empresarial o aumentar los beneficios de sus fundadores, sino también para dotar a la población de un mayor conocimiento gracias al hábito lector.

1.2. Objetivos del TFG

Ahora bien, todo plan de comunicación conlleva unos propósitos al igual que todo trabajo final de grado se basa en unos objetivos definidos que motivan y fundamentan la labor posterior. No obstante, las funciones principales son las siguientes:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.

- Capacidad de aprendizaje y trabajo individual a lo largo de toda la realización del plan de comunicación.
- Toma de decisiones y resolución de los problemas que se vayan presentando durante el proceso de desarrollo.
- Capacidad de análisis y síntesis de los datos obtenidos.
- Habilidades para planificar y gestionar tanto el tiempo como la información.

1.3. Estructura del TFG

Tras la fijación de los objetivos, se deberán estructurar en consonancia las bases para un cumplimiento efectivo de las intenciones. Cada una de ellas, además del asesoramiento y supervisión de la tutora, apoyadas en fuentes bibliográficas y estudios relativos e investigaciones propias. Por tanto, los distintos bloques de este plan de comunicación se centran, en primer lugar, en un análisis interno acerca de la compañía para concebir un documento de identidad con el que plasmar y transmitir la esencia de El Armadillo Ilustrado. En segundo lugar, en una investigación exterior del entorno donde se ubica el establecimiento para adaptar a sus peculiaridades la futura comunicación. Esto es, un diagnóstico general que engloba también el mapa de la competencia o de los grupos de interés. Y, por último, el plan estratégico y de acción en dirección al logro de los objetivos marcados.

INTRODUCTION

It does not always come easy for small enterprises to have an appropriate communication plan in order to help them survive in the global and competitive market that we live in that is constantly changing by the information and communication technologies (ICT's).

By this socioeconomic and also communicative standards, the communication plan of the graphic bookshop "El Armadillo Ilustrado" will be a tool not only for the correct management of the company, but also to contain the most important tips we had extracted from the previous research and translate this tips into coherent and strategic steps within time. A document that will be the communicative guide for the owners of the bookshop and also a turning point in what 'El Armadillo Ilustrado' really is and what it would become in the future.

1.1. The choice of the research topic

El Armadillo Ilustrado is shown as an interesting choice to make this communication plan because it lets you unify culture and communication into this project. The bookshop, which is specialises in illustration, mark a difference between the other bookshops in Zaragoza. The historic context of its owners also provides unique values to work on. Based on this, the bookshop has a great basis to start its communication actions, even though it could be pushed way further in order to achieve not only entrepreneurial success and increase the associates profit, but also to provide the population of Zaragoza a bigger knowledge leaded by the profits of reading.

1.2. Objectives of the Final Degree Project (FDP)

Every communication plan has some purposes as well as this final degree project. This project is based on defined objectives to motivate and be the base of the work done later. The main functions are:

- Get into practise the knowledge gained in the Advertising and Public Relations degree I have cursred.
- The ability of learning and individual work during the time this communication plan has been done.

- To make a decision and solve the different problems that may appear during the process of doing this project.
- The ability of analysis and synthesis of the data obtained in the different analysis.
- The ability to plan and manage the time and the information obtained.

1.3. FDP Framework

After setting the goals of this project, it is necessary to structure the different parts in the line with the bases to achieve effectively the aims marked. Every part of the project will be settled by the advice and supervision of the tutor. This project will also be supported by bibliographic references and sources and an investigation made by me. Firstly, an intern analysis about the company will be made in order to generate a corporate identity document to transmit the essence of El Armadillo Ilustrado. Secondly, an investigation of the environment of the shop to adapt the future communication that will be planned to its peculiarities. This part also includes an investigation and its conclusions of the competition and the stakeholders of the bookshop. For the last part, we will assemble a strategic plan with the different communicative actions to achieve its goals.

2. INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA

La palabra “compañía” tiene un sentido profundamente personal y humano, significando originariamente “gentes que trabajan y ganan su pan juntas”, en hermandad (Johnsson, 1991: 25).

The word "company" has a deeply personal and human meaning, meaning originally "people who work and earn their bread together" in brotherhood (Johnsson, 1991: 25).

2.1. Historia

La historia de la organización posee esa naturaleza inmutable que le confiere a la identidad corporativa su primera propiedad definitoria, su carácter permanente (Villafañe, 1999: 19); y de la que, junto con el proyecto de empresa y su cultura corporativa, habrá que partir inexcusablemente a la hora de gestionar su imagen porque ignorarlos o metamorfosearlos implica el riesgo de inducir una “contraimagen” (Villafañe, 1999: 20).

The history of the company has that immutable nature that gives the corporate identity its first defining attribute, its permanent character (Villafañe, 1999: 19); along with the bussiness project and its corporate culture, it will be the starting point when managing its image because ignoring or metamorphosing it leads to the risk of generating a false image (Villafañe, 1999: 20).

En este sentido, los principales protagonistas de esta historia son Beatriz Barbero-Gil (Salamanca, 1981) y Víctor García Romano (Zaragoza, 1979), dos socios que decidieron allá por el año 2011 emprender con un proyecto cultural en la ciudad de Zaragoza que denominaron “El Armadillo Ilustrado”.



Ilustración 1. Fotografía de los propietarios. Fuente: Pinterest.

Beatriz cuenta con una licenciatura en Historia del Arte por la Universidad de Salamanca y una diplomatura en Ilustración por la Escuela de Artes Plásticas Ateneo de Madrid. En términos laborales, ha puesto en práctica sus conocimientos como ilustradora para diversas editoriales y administraciones públicas, entre otras colaboraciones con otros *freelance* del diseño gráfico, de forma constante. Además, comparte sus trabajos para que puedan ser vistos por todos mediante su página web y su blog profesional que recibe el nombre de “Mi pez rojo”.



Ilustración 2. Portada de la revista Delibros por Beatriz Barbero-gil.

Fuente: Mi pez rojo.



Ilustración 3. Lona “Goyescos” de Beatriz Barbero-Gil para el evento “Regala Zaragoza”, Zaragoza Turismo. Fuente: Mi pez rojo.

Por su parte, Víctor se formó en Bellas Artes por la Universidad de Salamanca e igualmente estudió Ilustración por la Escuela de Artes de Zaragoza. Durante los años de universidad, fue moviéndose por el sector y creó un fanzine llamado “Dr. Panceta”. Desde entonces, ha ido colaborando en otros fanzines como “El Hombre Mosca”, “Frenzy #6”, “Gato Negro: Revolución” o “Thermozero Cómics” junto al cual, bajo sello de editorial, autopublicó en 2009 “Teratos”. También reflejan su trabajo revistas y periódicos tales como “Cannabis Magazine” o “El Cultivador”.

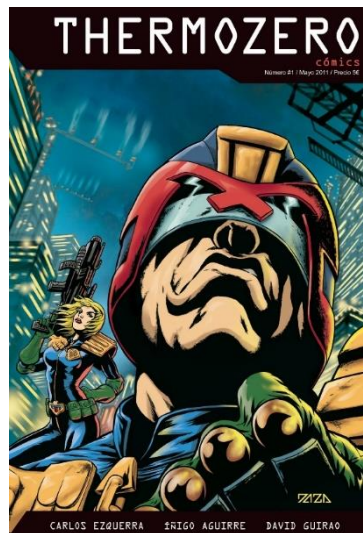


Ilustración 4. Revista Thermozero Cómics #1. Fuente: Blog ViernesCasi.

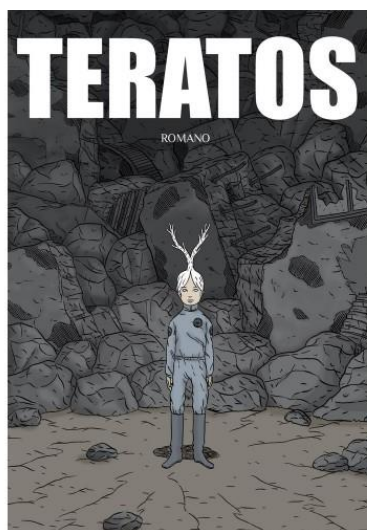


Ilustración 5. Libro “Teratos” de Víctor Romano. Fuente: Thermozero Cómics.

Ahora bien, dejando atrás la contextualización de sus propietarios, qué es exactamente El Armadillo Ilustrado. El Armadillo Ilustrado es una librería, pero no una cualquiera, sino una “librería gráfica”, especializada en libro ilustrado infantil-juvenil, narrativa ilustrada, cómic y fanzines, libros de diseño/ilustración/arte/fotografía... O, en realidad, un espacio para la difusión y venta de libros dedicados a la imagen gráfica. Un lugar, asimismo, especial, destinado a cada uno de los tratados temas, donde poder compartir el gusto por la ilustración y la afición por la lectura y la cultura en general a través de libros alternativos, innovadores y de calidad, así como asequibles para todos los bolsillos.



Ilustración 6. Librería El Armadillo Ilustrado. Fuente: Made in ZGZ.

Inmersos ya en su sexto año comentan que, desde que abrieron, el negocio siempre ha ido hacia arriba, aunque evidentemente dentro de unos márgenes. Pues, según éstos, la librería está situada en un entorno especial y si cabe, en un barrio más peculiar aún que hace que el ritmo de crecimiento tenga ciertas particularidades. Es decir, el establecimiento se sitúa concretamente en la Calle Las Armas del barrio de San Pablo o, como coloquialmente se le conoce, de El Gancho.

“Anécdotas, hay muchas, sobre todo al principio cuando nos instalamos aquí. Los vecinos no estaban acostumbrados a que se abrieran negocios en la zona, y nos preguntaban de todo. Los más pequeños, por ejemplo, pensaban que éramos una

biblioteca con préstamo de libros. Todo les generaba mucha curiosidad” (Verbatín de entrevista: 17/04/2017).

Prosiguiendo con sus inicios y con la elección de la ubicación, El Armadillo Ilustrado nació gracias a un proyecto de dinamización del barrio creado por el Ayuntamiento. Se ofrecían alquileres de locales a un precio económico, que iría aumentando de manera progresiva con los años hasta adecuarse al precio real del mercado. Por esta razón la librería está en el barrio de San Pablo, uno de los ejes del proyecto. Éste, se puso en marcha en plena crisis económica, así que los emprendedores se quedaron en el barrio, pero el empuje del Ayuntamiento desapareció. “El camino hasta aquí, no ha sido fácil”, explican sus fundadores. Pues a esto se le suma que cuando llegaron al lugar, conforme a lo que ellos describen, era una zona por aquel entonces muy deprimida, evitada por muchos, y desconocida, para otros tantos, lo cual sigue perdurando, quizás no en tal medida, pero sí a día de hoy. Ha pasado el tiempo y el barrio ha cambiado lo suficiente para que el negocio se desarrolle con plenitud, y de alguna manera, éste se ha convertido en un foco de interés en el entorno.

“La localización podría ser muy buena, no dejamos de estar en pleno centro de Zaragoza” (Verbatín de entrevista: 17/04/2017).

Respecto a los atributos del establecimiento, el espacio físico de la pequeña librería adquiere una forma rectangular y ocupa menos de 100m², pero en él se encuentran perfectamente aunados y organizados todos los productos y las exposiciones temporales. Las paredes blancas y las dos de los extremos acristaladas con sus correspondientes escaparates, para incitar la curiosidad y la entrada de los visitantes, y accesibles puertas, una en medio de la calle Las Armas y la otra en el patio trasero por donde también se puede entrar, potencian un ambiente luminoso. El mobiliario principal son estanterías, colocadas a los extremos y en medio, de diferentes tamaños, adecuándose a la zona para una fácil circulación y visibilidad a través de la señalización de los diversos asuntos

de los que tratan sus libros (novedades, cómic, infantil, narrativa, emociones y relaciones, didácticos, etc.).



Ilustración 7. Librería El Armadillo Ilustrado. Fuente: Blog MissTechin.

Así pues, resumidamente, testimoniar que antes de la apertura de la librería, de la decisión de abrir la suya propia, sus fundadores habían trabajado previamente en librerías ajenas, a cargo de entidades tales como FNAC y Casa del Libro, por lo que ambos poseen una amplia experiencia en el sector y un perfil cualificado gracias a su formación académica explicada con anterioridad. Además, otro factor clave para entender las características que hacen única a esta librería y el enfoque otorgado a su propuesta de negocio es el hecho de que profesionalmente tanto Beatriz como Víctor son ilustradores, uno más especializado en el público infantil, y el otro más enfocado en el mundo del cómic. Singularidades que también, como se irá viendo más adelante, han influido notablemente en cada una de las decisiones tomadas a la hora de escoger entre unos u otros servicios o eventos formativos ofertados por parte de la empresa y en la trayectoria comunicativa de la que constan para dirigirse a sus públicos.

2.2. Identidad corporativa

Parece razonable comenzar por el descubrimiento de la propia identidad para luego intentar proyectar lo mejor de ella y lograr construir en la mente de los públicos una imagen que mejore su posición a la de sus competidores (Villafañe, 1999: 15). Ocurre, sin embargo, que el conocimiento que se tiene sobre las empresas es escaso; incluso el que éstas tienen de sí mismas es un

conocimiento bastante fragmentario (Villafañe, 1999: 15). Asimismo, en muchas empresas no se comprende la idea de “identidad” y normalmente es reducida a uno de sus aspectos puramente visuales, siendo ésta también ambiental, objetual y, sobre todo, comportamental, es decir, cultural (Costa, 1995: 41-42).

La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones (Costa, 1995: 42-43). Por tanto, es el <<ser>> de la empresa, su esencia (Villafañe, 1999: 17).

El estudio de la identidad de El Armadillo Ilustrado puede comenzar, como explica el autor Justo Villafañe, identificándola con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia.

The identity of a company is like the personality of a person, objectively expressed through its presence, manifestations and actions (Costa, 1995: 42-43). Therefore, it is the << being >> of the company, its essence (Villafañe, 1999: 17).

2.2.1. Cultura corporativa

La cultura corporativa es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 1988: 23). Su constitución se da a partir del conjunto de normas y valores que caracterizan la filosofía, el clima y el espíritu de la empresa, teniendo en cuenta la influencia del entorno (macrocultural/microcultural) en el que se encuentra (Fanjul, 2012/2013).

The corporate culture is a model of basic assumptions that are invented, discovered or developed by a group as they learn or deal with their problems of external adaptation and internal integration (Schein, 1988: 23). Its constitution is based on the set of standards and values that characterize the philosophy, climate and spirit of the company, knowing the influence of the environment (macro or micro cultural) in which the company is (Fanjul, 2012/2013).

These are: expressed behaviours, shared values and basic assumptions.

Esto es:

- Los <<**comportamientos expresos**>> de esa organización, es decir, todo aquello que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (el entorno físico, las normas implícitas, el lenguaje...) (Villafañe, 1999: 19-20). Aquí entrarían entonces las actitudes efectuadas en el contexto especial de San Pablo, el clima del establecimiento, la atención al cliente -regida por un trato cercano, de escucha y asesoramiento, profesional e informativa-, etc.
- Los <<**valores compartidos**>> por la mayor parte de sus miembros (las pautas que orientan la acción, las costumbres, la filosofía...) (Villafañe, 1999: 19-20). A raíz de esto, entre los atributos de valor destacados de El Armadillo Ilustrado, se encuentran los sucesivos:
 - **Educativo y formativo.**
 - **Cultural.**
 - **Estético y visual.**
 - **Originalidad (creatividad, novedad, autenticidad,...).**
 - **Calidad.**
 - **Garantía y confianza (seguridad, fiabilidad,...).**
 - **Local (cercanía, proximidad...).**

Importancia en este punto, también, la que recae en el Movimiento *Slow*, ya que:

“No deja de ser atractiva su propuesta principal de calmar las actividades humanas, de tomar el control del tiempo, más que someterse a su tiranía, dando prioridad a las actividades que redundan en el desarrollo de las personas, condicionando la utilización de la tecnología para que las cosas más importantes de la vida no se aceleren” (Victoria; Gómez; Arjona, 2012: 21-22).

Se trataría de detectar qué es merecedor de una dimensión superior de nuestra atención para cultivar la imaginación, la creatividad o la calidez. Cualidades que reclaman su lugar en un entorno hastiado por las prisas o la competencia (Victoria; Gómez; Arjona, 2012: 22-25). Sin embargo, existe una cierta psicosis acerca de que no hay tiempo suficiente, de que existe una cierta habituación a vivir a una frecuencia exacerbada. Probablemente inducida por nuestras propias percepciones y hábitos (Victoria; Gómez; Arjona, 2012: 28). Incluso la lectura parece reñida con nuestro ritmo de vida, del que ya han desaparecido los añorados tiempos largos (Calvino, 1980).

Por tanto, esto es, “la desconexión como disciplina” para la “renovación, desapego y búsqueda de riqueza en tu vida”, como bien pauta el director de *eMOTools* Amalio Rey en su “Elogio a la desconexión” (2009). Asimismo, otros ejemplos recogidos en el artículo “*Take a walk on the slow side*” de la revista Yorokobu de prácticas *slow* serían:

- Hacer la compra en un mercado de productos frescos.
- Preparar una comida y disfrutar de la conversación, si se come con otras personas.
- Conseguir un hobby o pasatiempo tranquilo, como la lectura, la escritura, hacer punto (tejer), la pintura o la jardinería.
- Mirar poco o nada el reloj; mejor no llevar reloj.

La librería, fijada además en un contexto *slow* (vecinal, familiar, con huertos urbanos para naturalizar la ciudad, puntos de venta de productos artesanales y de tradición, etc.) recoge dos actividades saludables -leer y pintar- ante esta carrera humana donde todo es instantáneo y “líquido” (Bauman, 1999), cuyos productos primordiales -es decir, los libros- son una inversión de futuro. Pues, conforme a Alfred Sloan, pionero de una tendencia que más tarde se haría universal, toda la producción actual de mercancías reemplaza “el mundo de objetos durables” por “objetos destinados a la obsolescencia inmediata” (Bauman, 2002: 91-92).

- Las <<**presunciones básicas**>> que anidan en el inconsciente corporativo y que son aquellas convicciones profundas, vigentes en la organización, sobre la realidad, el entorno y hasta sobre el género humano (Villafañe, 1999: 19). En este apartado hay que señalar que al no ser una gran superficie o cadena, el nivel de empleados es solamente el conformado por los dueños, quienes, sin embargo, a pesar de ser dos integrantes, no dejan de lado la comunicación, la cooperación ni las decisiones de negocio sin ser consultadas por ambos para una correcta ejecución en común. Las tareas o cargos de trabajo se dejan igualmente estructurados en función de la capacidad que cada uno tenga en un momento dado, coordinándose siempre en equipo para seguir con el estilo e ideales por los que fundaron la librería gráfica.

2.2.2. Visión

La visión es lo que proporciona a la organización un sentido y una orientación consistente de futuro. Se trata de dónde la empresa quiere llegar (Daychoum, 2007: 35), de lo que la empresa quiere ser (Fanjul, 2012/2013). Expresa un propósito y una dirección (Villafañe, 1999: 22), en conformidad con los valores, sueños, deseos y ambiciones, y para servir como un norte a los esfuerzos colectivos de sus colaboradores (Silva, 2011: 21-22).

The corporate vision is what gives the organization sense and orientation of future. The corporate vision where the company wants to get (Daychoum, 2007: 35), of what the business wants to be (Fanjul, 2012/2013). The vision expresses purpose and a direction (Villafañe, 1999: 22), in conformity with the values, dreams, desires and ambitions, and to serve as a guiding point to the efforts that have been made by the company collaborators (Silva, 2011: 21-22).

Así pues, El Armadillo Ilustrado apunta a convertirse en la librería de referencia de los ilustradores, tanto profesionales como aquellos que están formándose todavía, sea cual sea el perfil de especialidad, y de sus públicos en general en la ciudad de Zaragoza.

2.2.3. Misión

La misión es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica, es decir, cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresados en la visión (Villafañe, 1999: 22).

The mission is an explicit statement of how the company intends to achieve its strategic vision, in other words, how it intends to fulfil the purpose and reach the destination expressed in the corporate vision (Villafañe, 1999: 22).

En este sentido, la misión de El Armadillo Ilustrado es compartir día a día el gusto por la ilustración y los libros con sus clientes, intentando que la librería sea un lugar especial dedicado a estos temas bajo un criterio de selección que sea siempre la calidad y originalidad de las obras ofertadas.

2.2.4. Posicionamiento

El posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables consumidores o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos (Al Ries y Jack Trout, 1889: 18) que hace que se diferencie de su competencia (Hoyuela; Lázaro, 2003: 195) y se creen ventajas competitivas en el área comercial.

The brand position does not refer to the product itself, but to what the product means in the mind of the consumers or target public; in other words, how the product is placed in their minds (Al Ries and Jack Trout, 1889: 18) what makes them different from their competition (Hoyuela, Lázaro, 2003: 195).

El posicionamiento estratégico de El Armadillo Ilustrado es **la librería referente en ilustración en la localidad de Zaragoza**. Imprescindible para satisfacer la visión estratégica, es decir, ser el espacio vivo y punto de encuentro de ilustradores y sus públicos gracias al valor formativo y estético que aporta el libro ilustrado y las experiencias a través de las distintas actividades. En esta línea, según las siete metodologías del autor Sanz de la Tajada (1994), se establece en función a los atributos de identidad.



Ilustración 8. Posicionamiento de El Armadillo Ilustrado. Fuente: propia.

2.3. Identidad visual y valor de marca

La imagen es el reflejo de la empresa: se tiene, quíerese o no. Cuando la identidad es fuerte, claramente diferenciada y gestionada, deviene “estilo”. A este estilo –dicho en sentido amplio- se le puede llamar con propiedad: Imagen (Costa, 1995: 43).

Tal Imagen se convierte a su vez en un instrumento de la estrategia corporativa. La estrategia de la credibilidad, buena consideración, identificación o empatía con el consumidor o usuario, eficacia y buena reputación (Costa, 1995: 43).

Ahora bien, la identidad corporativa, en su vertiente visual, o más exactamente gráfica, no es un “signo”, llámese a éste logotipo, símbolo, marca o lo que se quiera, sino un “sistema de signos”: gráficos, cromáticos, tipográficos, etc (Costa, 1995: 41-42).

The corporate image is the reflection of the company: every company has an image, either they want it or not. When the corporate identity is strong, clearly differentiated from their competition and managed well, it becomes "style". To this style, in a broad sense, it can be properly named: Corporate Image (Costa, 1995: 43).

The corporate image becomes an instrument of the corporate strategy. It gets translated into the strategy of credibility, good consideration, identification or empathy with the consumer, efficiency and good reputation (Costa, 1995: 43).

However, the corporate identity, in its visual or graphic aspect, is not a "sign" like a logo, symbol, brand or what you want, but a "system of signs" like graphics, chromatics, typographic, etc. (Costa, 1995: 41-42).

2.3.1. Símbolo, logotipo y marca

El concepto de marca tiene muchos significados (Costa, 2004). Además de un nombre, un símbolo y un logotipo, una marca es en esencia la promesa del vendedor de proporcionar de forma consistente a los compradores un conjunto específico de características, beneficios y servicios (Kotler, 2001). No obstante, la importancia de la marca no sólo radica en la representación del producto a través de un signo, sino en los atributos de valor que ésta confiere de los mismos (Hoyuela; Lázaro, 2003: 156-157). La marca es, en este sentido, la propuesta de valor que ofrece a todos los públicos objetivo internos y externos (Alloza, 2001: 220) y un elemento estratégico para la diferenciación (Benlloch; López Lita, 2005: 90).

The concept of brand has many meanings (Costa, 2004). In addition to a name, a symbol and a logo, a brand is essentially the seller's promise to consistently provide buyers with a specific set of features, benefits, and services (Kotler, 2001). However, the importance of the brand lies not only in the representation of the product through a sign, but in the valuable attributes that the product has to offer (Hoyuela; Lázaro, 2003: 156-157). The brand is, in this sense, a value proposition that the product offers to their internal and external target audiences (Alloza, 2001: 220) and a strategic element for differentiation (Benlloch; López Lita, 2005: 90).

Por consiguiente, la representación de la empresa, elaborada por los mismos dueños, surgió, en base a sus palabras, debido a que tenían claro desde un principio que querían que hubiera una imagen reconocible relacionada con la librería. Mas no sólo eso, sino que también brotó por el deseo de unir el negocio con la calle. Factor clave para relacionar y ubicar la librería de forma fácil y

sencilla por los ciudadanos, a pesar de las peculiaridades e imaginario todavía negativo de la zona. Pues, un diseño de Identidad debe proponerse como un ejercicio de equilibrio, entre lo que ‘creemos que somos’ y ‘cómo deseamos’ ser percibidos por los demás (Corazón, 1999: 13). Así, el conocimiento y la asunción de la realidad de una empresa son imprescindibles para lograr una imagen positiva de ella (Villafañe, 1999: 15).

Entonces, la calle se llama ‘Las Armas’. Así “jugando con el nombre de calle Las Armas salió armadillo”, explican Beatriz y Víctor. Por último, el adjetivo ilustrado puede evidenciarse su por qué básicamente debido a que es una librería de libros ilustrados. “Nos gustaba la idea de un nombre compuesto, lo de ‘ilustrado’ era algo que nos venía bien”, dicen los librereros, quienes optaron finalmente por “El Armadillo Ilustrado” como *naming* operativo para el mercado.

“Creemos que el nombre transmite que la librería es especial, diferente y eso es lo que te vas a encontrar” (Verbatín de entrevista: 17/04/2017).

Una denominación, sin duda, meditada y en perfecta correlación con su entorno y la especialidad ofertada por la misma. Todo ello aunado en una marca reconocible, junto a una identidad visual sencilla pero completa, que no le falta ni la originalidad ni la simpatía. Ni tampoco elementos visualmente descriptivos acerca de lo que se refiere, gracias, en gran medida, al animal dibujado —el armadillo— que fija su mirada hacia arriba en dirección a un libro abierto, o bien a los sustantivos y adjetivos utilizados tales como “librería”, “ilustrado”, “gráfica”, etc.

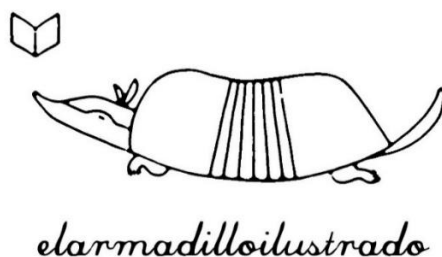


Ilustración 9. Logotipo. Fuente: El Armadillo Ilustrado.

2.3.2. Claim

La empresa no opta por la incorporación de un eslogan, vinculado a la marca, sino que solamente utiliza bajo su *naming* la clasificación “librería gráfica”. Esto es, o se podría considerar en consecuencia como un *claim* corporativo, vinculado más bien al producto, que consigue reseñar aquello en lo que se ocupa su oferta.

2.3.3. Tipografía

La tipografía, conforme a la definición otorgada por el Diccionario J. Walter Thompson, se trata de aquello relativo al tipo o modelo de letra (Hoyuela; Lázaro, 2003: 236).

The typography, according to the definition given by the J. Walter Thompson Dictionary, is about the different type of letter (Hoyuela; Lázaro, 2003: 236).

En este caso, la fuente utilizada es ‘Commercial Script’. Una tipografía que como puede comprobarse realza en cada una de las letras un carácter cursivo y ondulado, a juego con el logotipo, proporcionando a su vez una sensación de movimiento y dinamismo.

2.3.4. Colores corporativos

El mundo de la ilustración puede deslumbrar con mil y una formas y colores. Sin embargo, los colores corporativos de El Armadillo Ilustrado son únicamente los que se aprecian en la imagen creada para la librería: el blanco y el negro. Sin sobrecargas ni elementos decorativos en exceso. Al igual que las paredes de su establecimiento. Son sus productos en este sentido los que otorgan el protagonismo con sus diversas gamas tonales.

2.4. Marketing mix

La atención recae en este apartado sobre los cuatro instrumentos básicos del *marketing mix* para que en función al conocimiento de las 4Ps de la librería, desenvolver posteriormente la estrategia. Es decir, se tratará del producto, del precio, de la distribución y, por último, de la comunicación de la empresa.

a) El producto

El diccionario de J. Walter Thompson define al producto como el “bien tangible que satisface las necesidades y deseos del consumidor” (Hoyuela; Lázaro, 2003: 201). Pero, en una sociedad de consumo que actualmente se rige potencialmente por las experiencias y la creatividad, los intangibles también juegan un papel fundamental en la compra final (Monferrer, 2013: 97-98).

The dictionary of J. Walter Thompson defines the product as a "tangible property that satisfies the needs and desires of the consumer" (Hoyuela; Lázaro, 2003: 201). But in this consumer society we live in is potentially based on experiences and creative actions, intangibles also play a fundamental role in the purchase of a product (Monferrer, 2013: 97-98).

Estas palabras se pueden contrastar por ejemplo gracias a InMoment, una plataforma especializada en “customer experience” que ayuda a favorecer las decisiones empresariales y las relaciones entre las marcas y sus clientes, con su reciente *CX Trends Report 2017 “The Power of Emotion and Personalization: How Brands Can Understand and Meet Customer Expectations”*. El informe recoge mediante 10.000 marcas y 20.000 consumidores que, por un lado, la satisfacción y la seguridad son las emociones más significativas que se asocian a una positiva experiencia de marca, mientras que, por otro lado, la decepción y la indignación serían las más destacadas en lo que respecta a una mala experiencia de marca. Sin olvidar además el hecho expuesto de que el 45% de los consumidores prioriza tener una experiencia personalizada para apoyar las interacciones, que los hagan sentir especiales y siempre como parte de ese algo.

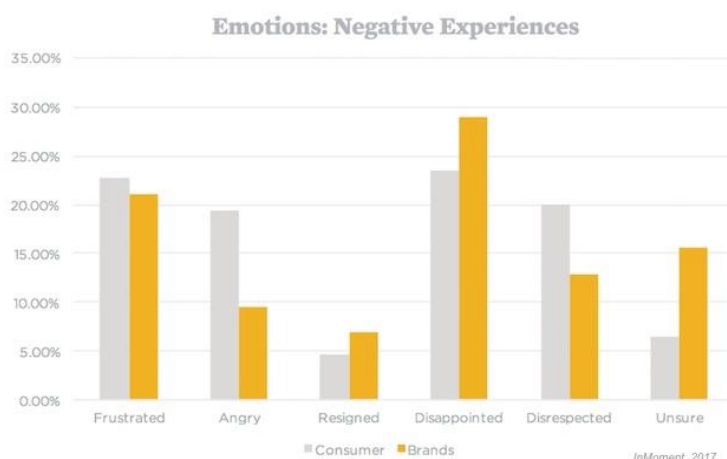




Ilustración 10. Gráficas “CX Trends Report 2017” acerca de las emociones negativas y positivas en las experiencias de consumo. Fuente: InMoment.

De cultura, creatividad y experiencias, además de “bienes físicos”, se rodea El Armadillo Ilustrado gracias a la complementariedad de exposiciones mensuales, cursos y talleres (de dibujo, ilustración y diseño, *scrapbooking*, encuadernación, cómic, de grabado, *workshops* de ganchillo y de bordado, muñequería, manualidades, sellos, costura, escultura con papel, customización, autoedición, de narrativa e imagen, etc.), *podcast*, presentaciones semanales u otros programas de actividades añadidos a su cartera de productos.

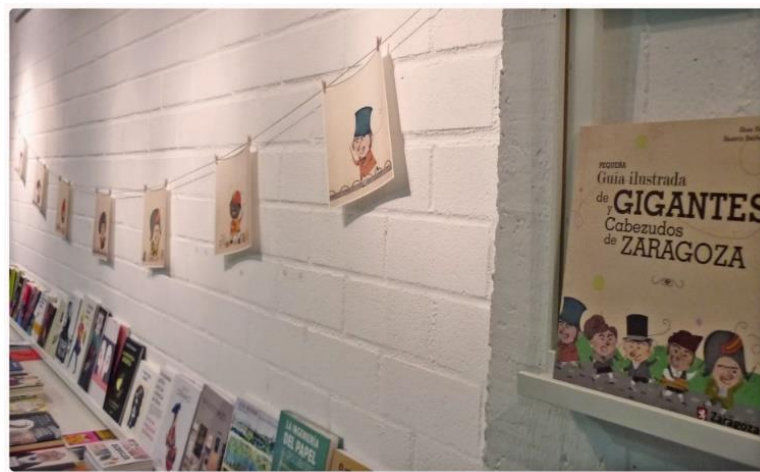


Ilustración 11. Exposición “Pequeña Guía de Gigantes y Cabezudos de Zaragoza” en la librería El Armadillo Ilustrado” Fuente: Mi pez rojo.

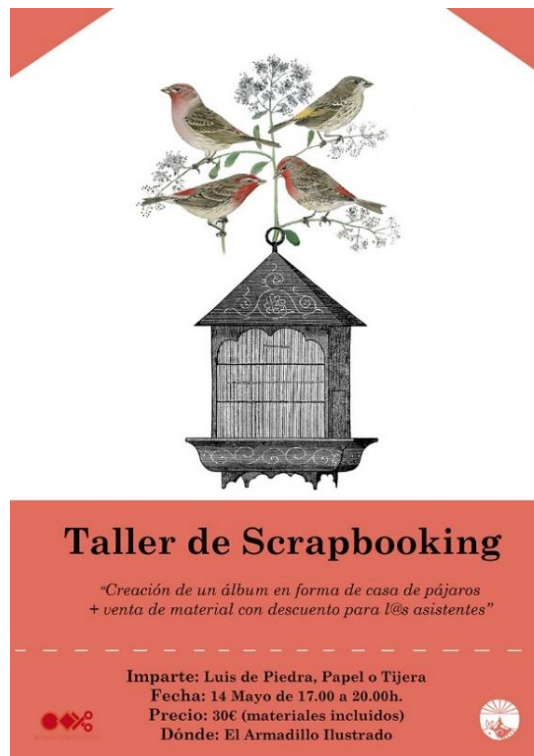


Ilustración 12. Cartel promocional del “Taller de Scrapbooking”. Fuente: Página Web “El Armadillo Ilustrado”.

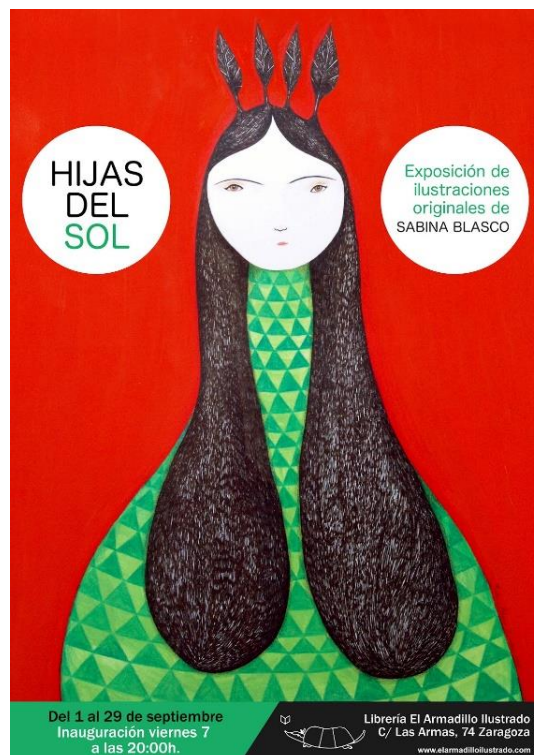


Ilustración 13. Cartel promocional para la exposición de ilustración del artista Sabina Blasco. Fuente: Página Web “El Armadillo Ilustrado”.



Ilustración 14. Podcast realizado en la librería El Armadillo Ilustrado.

Fuente: Blog MissTechin.

Los productos se enmarcan dentro de temáticas delimitadas que propician la diferenciación y especialización de la librería. También la hacen única respecto a sus competidores y acotan, asimismo, a un segmento de consumidores, caracterizados por tener intereses hacia esos ámbitos artísticos. Pero, dentro de todas las materias a la venta, cada uno de sus libros posee un factor común: la ilustración. Por tanto, su línea de productos engloba a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecidos (Monferrer, 2013: 110), cuyos asuntos varían desde la propiamente comentada ilustración a la novela independiente, al arte, al álbum ilustrado, a la moda, a las revistas y fanzines, a la narrativa gráfica para adultos, a la tipografía, a la literatura juvenil, a la fotografía, al arte urbano, a la creatividad para niños, a la arquitectura, al pop-up, a las manualidades, a la poesía, a la cocina ilustrada, a la televisión y series, al cómic tanto para adultos como infantil y/o juvenil y finalmente, al diseño gráfico. En definitiva, El Armadillo Ilustrado se nutre fundamentalmente de libros y, aunque esté enfocada a un ámbito más gráfico del libro, cuenta con todo tipo de géneros dentro de su catálogo.

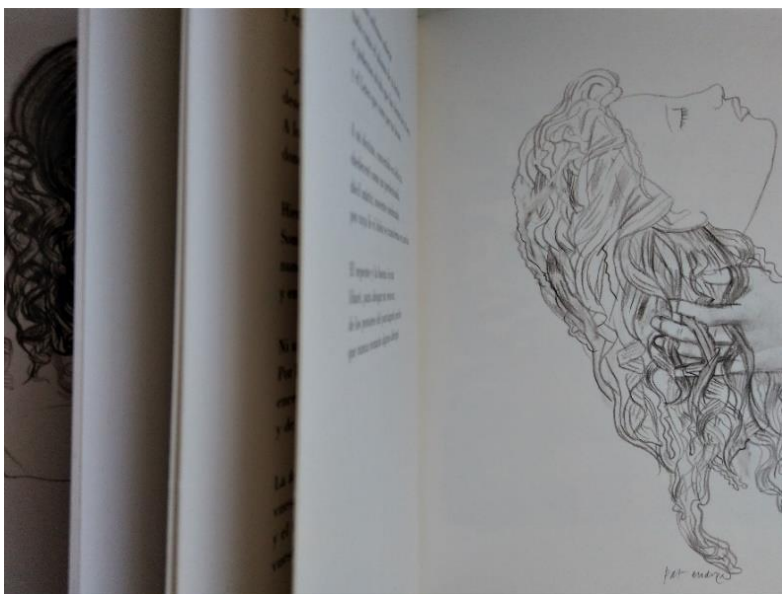


Ilustración 15. Libro “Las flores del mal” de Charles Baudelaire, ilustrado por Pat Andrea, a la venta en “El Armadillo Ilustrado”. Fuente: propia.

“Ofrece además una sección de complementos artesanales y otras curiosidades”, describe la Asociación de Librerías de Zaragoza, como pueden ser tazas con diseños únicos, láminas decorativas o prendas y accesorios igualmente ilustrados sobre *tote bags*, camisetas básicas o baberos para los más pequeños de las casa con elegantes o más bien llamativas pajaritas que reemplazan a cualquier camisa. Pues desde el principio cuentan con obra gráfica de ilustradores locales y nacionales, así como género textil. Y, recientemente, han comenzado a incluir también juegos educativos de pequeñas empresas del sector.

Todos ellos son productos que logran o intentan satisfacer a los consumidores y en última instancia fidelizarlos, pero que antes pasan por conseguirlo por un proceso de selección y adquisición o por el contrario de rechazo por parte de los libreros. Éstos suelen guiarse por sus preferencias y conocimientos, y fundamentalmente, por los gustos de la clientela de la librería. Y es que, tras los años, aseguran los propietarios, ya intuyen qué libros se pueden vender con mayor facilidad y cuáles lo tendrán más difícil.

b) El precio

Todos los productos tienen un precio, del mismo modo que tienen un valor (Monferrer, 2013: 117). Si se contempla este factor, los precios de la librería gráfica rondan en un total de uno a 50 euros, siendo los fanzines los productos de lectura más baratos que pueden encontrarse en el establecimiento, lo cuales no sobrepasan la cifra de 10 euros, y a partir de ahí, normalmente, el precio de un álbum ilustrado oscila dentro de un coste variable aproximado de entre 10 a 15 euros. Los talleres u otros elementos a la venta tales como las láminas gráficas serían aquellos que aumentasen la cantidad económica, así como se incrementa si se trata de ediciones especiales (desplegables, gran formato, etc.). En estos casos, que siempre suelen ser una minoría, el precio puede llegar hasta los 30 o 40 euros. Con los comics, pasa parecido. Suelen tener un precio bastante asequible, salvo las publicaciones más completas, que pueden subir hasta los 25 euros más o menos.

“Pensamos, que son precios asequibles, en comparación con otro tipo de artículos (Verbatín de entrevista: 17/04/2017).”

Valores que se asemejan si se visualizan en comparación con los de otras librerías de la competencia, no resultando éstos por lo tanto ser la propiedad que represente la ventaja competitiva de la librería, aunque sí valores que hacen factibles los productos para un público mayoritario. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos precios y su fijación atienden a ciertas reglas y normas previas a su comercialización –razón principal por lo que el precio no resulta ser el argumento competitivo- como es la Ley 10/2007, de 22 junio, de la lectura, del libro y de las bibliotecas, antecesora de la Ley 9/1975, de 12 de marzo. El artículo 9 de la Ley del Libro determina que “toda persona que edita, importa o reimporta libros está obligada a establecer un precio fijo de venta al público o de transacción al consumidor final de los libros que se editen, importen o reimporten”. Este “precio de venta al público podrá oscilar entre el 95 por 100 y el 100 por 100 del precio fijo” (art. 9.3) y bajo sanción cae el incumplimiento de “la venta de más de un ejemplar de un libro al público a un precio distinto al fijado”

tal y como se impone en el artículo 17. Por tanto, el precio del libro viene marcado por ley, es decir, un mismo libro costará igual en todas las librerías (a no ser, que haya algún tipo de campaña de saldos especial o las campañas por el Día del Libro y la Feria del Libro que incluyen un 10% de descuento en la compra, las cuales suelen dinamizar y abaratar algo la venta).

Pero atendiendo al sistema de cobro de la librería en cuestión, éste puede ser cobro al contado justo en el momento de la compra-venta o adquisición o bien cobro con tarjeta de débito/crédito para aquellos objetos digitalizados en la página oficial.

c) La distribución

El proceso de distribución posee una cadena de imprescindibles que lo hacen posible, desde la creación hasta la comercialización, ya que en él entran en juego, además del libro propiamente considerado, el impresor/productor del libro, el editor, el distribuidor, el librero, y el consumidor final. Ahora bien:

“La regulación sobre la comercialización del libro y publicaciones afines parte de la convicción de que se ofrece un producto que es más que una mera mercancía: se trata de un soporte físico que contiene la plasmación del pensamiento humano, la ciencia y la creación literaria, posibilitando ese acto trascendental y único para la especie humana, que es la lectura” (Ley del Libro, 10/2007, de 12 junio).

Paralelamente a esa cadena de imprescindibles en El Armadillo Ilustrado, en primer lugar decir que la selección y obtención de material para la librería antes de su venta la llevan a cabo los propios propietarios, valorando las novedades en el mercado y las listas que les facilitan periódicamente los distribuidores o los editores. En segundo lugar, comentar que el nexo con las editoriales es favorable y sobre todo cercano, siempre teniéndose en cuenta mutuamente para la ejecución de presentaciones, charlas y demás labores desempeñadas en la librería. Entre las más recurridas y familiares estarían *Apila Ediciones* (Álbum

ilustrado), *GP* (Cómic) y *Jekyll and Jill* (narrativa). Mientras que, en tercer lugar, adicionar la relación con los distribuidores. Vínculo también bueno pese a que “siempre podría ser mejorable”, enfatizan ambos librereros, “ya que a veces hay libros que no llegan a tiempo para el cliente, o vienen defectuosos, etc. Pero en general la comunicación es constante y positiva” (Verbatín de entrevista: 17/04/2017). Ejemplo de alguno de ellos sería *Ícaro*. Por último, en cuarto lugar, se sabe que las librerías -y sus correspondientes librereros como mediadores con el consumidor final- siguen siendo a día de hoy los principales canales de venta para los ejemplares. En este sentido, El Armadillo Ilustrado da la oportunidad de adquirir sus productos a través de su tienda física, además de –únicamente los libros- su tienda online o página web, con la necesidad de registrarse previamente, ajustándose así a las nuevas exigencias del mercado. Los gastos de envío, en cambio, solamente serán gratuitos si se recogen en el local físico, donde se dará la venta directa, no necesitando esta opción ni siquiera registro telemático.

d) La comunicación

Las acciones de comunicación se han realizado in situ. Éstas, fuera de Aragón resultan más complicadas de ejecutar o llevar a cabo, razonan los propietarios a través de la experiencia comunicativa que les antecede.

Desde sus inicios, la empresa ha probado todos los canales que se le ha sido posible, tanto los tradicionales (prensa, radio, televisión, etc.) como los más actuales del medio online, si se estima el reducido presupuesto que este tipo de pequeños negocios domina. En este sentido, se han utilizado tarjetas corporativas, pegatinas, *flyers* o carteles para promocionarse por zonas de interés tales como la entrada del barrio, centros de estudio o en la misma tienda. La prensa local y revistas de ocio gratuitas del lugar también han servido de soporte para transmitir sus mensajes. Ahora bien, su mejor arma comunicativa ha sido generar actividades con diferentes agentes (editoriales, ilustradores, bibliotecarios...) y la acción constante, es decir, todo movimiento posible por ferias, salones u otro tipo de eventos temáticos donde se pueden mostrar los libros y darse a conocer como librería. Asimismo, Internet ha jugado un papel fundamental para la naciente empresa por aquellos años. Así pues, constan de

su propia página web que se presta como escaparate de su variada oferta de productos y actividades culturales y donde los lectores pueden subscribirse a su *newsletter* para recibir correos de interés y estar siempre informados. Las redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram tampoco faltan para compartir las publicaciones pertinentes y de actualidad. Sin embargo, esta última aplicación permanece desactualizada desde hace tiempo.

“Con las redes sociales lo que intentamos es ofrecer una información diferente en cada una de ellas, no queremos repetirnos. Por otro lado, intentamos que nuestras actividades salgan en prensa y también en las guías de ocio de la ciudad. La radio y la televisión son otros canales, pero cuesta más que se interesen” (Verbatín de entrevista: 17/04/2017).

Otra actitud a tener presente, como comentan los mismos fundadores, es que si no pueden ofrecer algo diferente en las *apps*, paran durante un tiempo. Las actualizaciones, en esta lógica, se rigen igualmente dependiendo de la tregua en la actividad y de la carga de trabajo en mayor o menor medida en cada uno de los instantes. Tampoco, explican, les da tiempo a generar grandes campañas de comunicación ni a actualizar a un ritmo constante, evidenciando así el segundo plano que ocupa la comunicación en su labor y una visión cortoplacista de los resultados.

Por último, es necesario igualmente conocer los errores comunicativos que se han producido en el pasado para intentar mejorar en esos aspectos y que no se vuelvan a repetir. Por ello, Víctor y Beatriz consideran que el mayor problema que han podido tener es que no aparezca en el periódico su presentación o que si salían en la televisión no mencionasen bien el nombre de la librería. Más allá de estas pequeñas situaciones, nunca han tenido problema en comunicar sus actividades, siempre hablando desde su nivel, ya que no son ni una librería de toda la vida ni una gran cadena.

3. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

Al diagnóstico de una empresa se llega evaluando y analizando. En esta parte, por consiguiente, se profundiza desde diferentes fuentes la situación de la empresa, su posición dentro del mercado, dentro del contexto y ante los públicos de la misma (González Oñate, 2016/2017).

The diagnosis of a company is reached by constantly evaluating and analysing all the inputs that the company has. In this part, therefore, the situation of the company, its position within the market, the context they operate in and the treatment they have with their publics (González Oñate, 2014/2015) are analysed deeply from different sources.

3.1. Análisis externo. Información de mercado

San Pablo, o El Gancho como es coloquialmente conocido, está situado en el corazón de la urbe y es uno de los barrios que conforman el casco histórico de Zaragoza. Está cargado de tradición y por él han pasado muchas generaciones. Sin embargo, ha sufrido las consecuencias del abandono y la dejadez, así como de la falta de servicios. Todo ello ha favorecido la formación de una imagen no del todo positiva en el imaginario colectivo, a pesar del constante esfuerzo desempeñado por los vecinos e instituciones en los últimos años. Una visión de marginalidad y delincuencia, de prejuicios sociales y desinformación, que se aleja de la voz orgullosa de algunos vecinos por pertenecer a ese lugar y haber pasado allí una larga vida o bien momentos que marcaron sus caminos. Pues muchos de ellos se consideran a sí mismos como unos “supervivientes” de sus calles, dentro de las cuales, en palabras del presidente de la asociación de vecinos Alberto Lostres, “se ha luchado contra la especulación por los servicios sociales, contra la degradación del casco y, sobre todo, por hacer el barrio más habitable”. Una “lucha vecinal y de unión” (Lostres, 2015) interiorizada por todos.



Ilustración 16. Asociación Lanuza Casco Viejo. Fuente: propia.

“El comercio es el mejor reflejo de la vitalidad del barrio”, recoge la propuesta Centro Histórico-Distrito Comercial Abierto². Pero los barrios del casco (y una ciudad en general o prácticamente en su totalidad) se han visto paulatinamente abocados a la desaparición de su comercio artesanal y al auge en el territorio del sector servicios. Entre las causas principales estarían la agravante crisis económica sufrida a nivel global o la inclinación hacia una construcción masiva en detrimento a otro estilo de actividad como es el de los grandes centros comerciales. En los últimos años, los ciudadanos han frecuentado para sus compras y adquisiciones personales por tanto este tipo de superficies, más franquiciadas que locales, lo que perjudica en consecuencia la interacción social en la zona antigua. Asimismo, otro motivo a considerar según el Plan Integral de Casco Histórico, Comercio y Turismo 2013-2020, “se constata un progresivo cierre de comercios tradicionales instalados en la zona, en parte por el envejecimiento y jubilación de sus propietarios”.



Ilustración 17. Iglesia de San Pablo. Fuente: propia.

Distinto punto a tener en cuenta son las diferencias evolutivas en el urbanismo y más concretamente en sus infraestructuras. “Hay que tener presente que el territorio del casco histórico no refleja un desarrollo homogéneo, sino que persisten calles y áreas degradadas junto a otras que han experimentado un mayor desarrollo” (PICH 2013-2020). Es decir, mientras que existen calles que suponen ser el “área que constituye el centro comercial y de negocios de la ciudad” (PICH 2013-2020), la calle Las Armas de San Pablo, donde se encuentra el objeto de estudio para la realización del presente plan de comunicación, “El Armadillo Ilustrado”, estaría en cambio dentro del “área degradada y de necesaria revitalización” (PICH 2013-2020). Pero la complicada fisonomía no ha frenado el aliciente por mejorar, siendo distintas las iniciativas y proyectos sociales llevados a cabo que lo han ido convirtiendo en una zona más atractiva y turística, lo cual ha propiciado también a un barrio más “rejuvenecido por la llegada de inmigrantes o de nuevos vecinos”, tal y como apunta el coordinador del Grupo de Estudios de Ordenación del Territorio (GEOT) Ángel Pueyo.

3.2. Proyectos sociales

Uno de los empeños más artísticos podría decirse que fue el largometraje realizado en 2006 por la directora de cine zaragozana Áurea Martínez, bajo el nombre de *Gente con Gancho*. Se trata de un documental que desde el punto de vista de la creadora, de la cual es merecido mencionar que habitó entre las paredes del distrito por los años ochenta, dicese que “ayudó a visibilizar las causas y dignificar a sus vecinos” (Martínez, 2014: 122).

De igual relevancia, el Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural (PICI) del casco histórico ha puesto en marcha otras aspiraciones significativas entre las que destacarían *La Carrera del Gancho*, *Paseos Cardiovasculares*, el *Huerto Comunitario de Las Armas*, *Cenas de Barrio: Tapas con Gancho*, *Urban Pic Nic*, el *Festival de Circo Social* o bien otro programa municipal relacionado denominado “*estonoesunsolar*”.



Ilustración 18. N°1 de “estonesunsolar”, ubicado en la calle San Blas de San Pablo. Fuente: Estonesunsolar.

Entre otras ejemplificaciones estaría el *Festival Asalto* que empezó en el 2005 y ya prepara su nueva edición 2017, gracias al cual, así como a la participación de renombrados artistas que lo hacen posible, se impregnaron de arte urbano una gran cantidad de solares. O el *Mercado de Las Armas*, celebrado el segundo domingo de cada mes, que impulsa el comercio artesanal.



Ilustración 19. Solar en calle Las Arma. Fuente: Página Web del Festival Asalto.



Ilustración 20. Mercado de las Armas. Fuente: Mercado de las Armas.

3.2.1. Tejido empresarial

El cambio sigue siendo una constante en todos los terrenos y ámbitos de la sociedad, no siendo menos el barrio de San Pablo, que busca ser rehabilitado a la vez que salvaguardar su esencia. Memorables negocios confluyen ahora con otros proyectos novedosos lanzados en la última década por jóvenes emprendedores, artesanos y creativos como lo son la librería gráfica *El Armadillo Ilustrado*, el estudio de arquitectura sostenible y autosuficiente *B+HAUS*, la unión de artistas que hicieron surgir *Architecnica* y sus construcciones, el mobiliario original y vintage de *Mú Restauración* o el estudio de *branding* y diseño gráfico *Mique*.

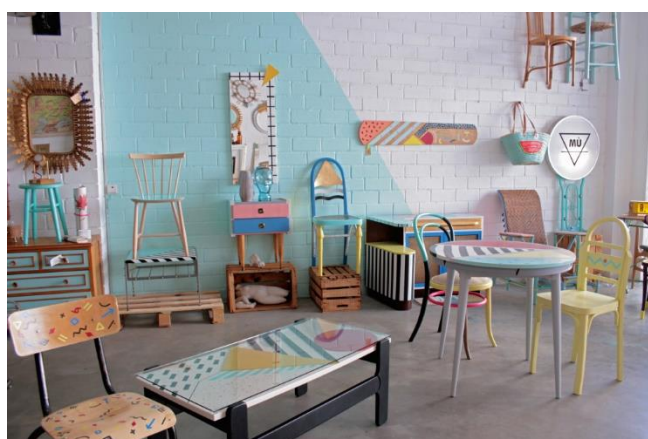


Ilustración 21. Interior de la tienda Música Restauración. Fuente: Página Web de Música Restauración.

Asimismo, está desde hace unos pocos años el *Centro Musical Artístico Las Armas* que ofrece cursos culturales y da cobertura a todo aquel interesado en el mundo musical o interpretativo, tanto dentro del recinto como fuera gracias a su escenario exterior. Y sin pasar de largo, el proyecto artístico de Steve Gibson que perdurará hasta el año 2021, llamado *Las Armas 300*. Éste consistente, como su nombre indica, en trescientos retratos ejecutados a tamaño real elegidos mediante fotografías capturadas en la propia puerta del local, donde todos pueden participar, tanto vecinos como paseantes para visualizar la evolución del barrio San Pablo.



Ilustración 22. Las Armas 300. Fuente: propia.

3.3. Análisis de la competencia

La competencia de El Armadillo Ilustrado se definiría como aquellas librerías que, halladas en la ciudad de Zaragoza, se enfocasen para su labor en el mercado en aunar el texto con la imagen, es decir en la ilustración, sobre diferentes ramas culturales (arte, poesía, arquitectura, narrativa, fotografía, etc.) y esto fuera, a su vez, complementado en el mismo espacio vivo a través de actividades relacionadas con el fin de propiciar el aprendizaje y fomentar la lectura.

Los parámetros seguidos en la exploración para averiguar la competencia directa, indirecta o demás librerías que no supondrían una amenaza en la zona estudiada son principalmente los productos a la venta, ofertados y demandados; la esencia y la proximidad del establecimiento; y por último, la frecuencia comunicativa emitida hacia sus públicos (actividad a pie de calle, página web,

redes sociales, boca-oreja, etc.). El precio, en su caso, se descarta en temas competitivos, tal y como se ha visto en el punto 2.4., apartado “B”, debido a la legislación impuesta para la comercialización de los libros.

Por consiguiente, la ciudad posee actualmente una amplia cantidad de librerías abiertas al público. Ahora bien, la categoría de librerías existentes alcanza en su totalidad el número de 33, aunque no todas ellas poseen unas características concretas que las conviertan en competencia directa de la librería gráfica en cuestión. Según recoge la Asociación de Librerías de Zaragoza, éstas son en su conjunto y por orden alfabético en base a sus correspondientes denominaciones las siguientes: Albareda, Antígona, Ars, Babel, Cálamo, Casa del Libro (San Miguel y Gran Casa), Central, Central Textos, Centro, Certeza, El Armadillo Ilustrado, El pelo de la rana, Espacio Lector Nobel, Fnac, Fontribe Troa, Futuro, La Pantera Rossa, La tienda de al lado, Laie-CaixForum, Los portadores de sueños, Mil Cómic, Mono de tres cabezas, París, Pons, Pórtico, Reyes, Roma, San Pablo, Siglo XXI, Vidal, Vips y Wodan.

Las peculiaridades generales que alejan a varias de las librerías nombradas anteriormente de ser competencia directa de El Armadillo Ilustrado son entre otras la condición de franquicia o las dedicadas al libro en general como es en el caso de la Casa del Libro, Central S.A. Espacio Lector Nobel, Fontibre TROA o la librería París, abierta desde 1963, o aquellas con sección de prensa y papelería y centradas en la venta de libros de texto y de material escolar y de oficina, siendo el caso de Babel, Siglo XXI o la librería más longeva de la ciudad, fundada en 1951, Pons. Otro motivo sería una especialización dispar a la de gráfica. Aquí cabría destacar las librerías Albareda, especializada en temas de autoayuda y esoterismo; Ars o San Pablo, que se enfocan en la religiosidad y cristianismo; Centro, cuya ocupación es la Inteligencia Emocional; Certeza, referencia en el campo del trabajo social y servicios sociales; el centro social y librería La Pantera Rossa, siendo su particularidad el ensayo social y político; Mono de tres cabezas, especializada en *Sci-Fy*, fantasía, terror, *steampunk*, magia o juegos de mesa; Pórtico, con su materia humanística; o Publicaciones Vidal hnos. S.L., ocupada en libros de ocasión, antiguos, curiosos o agotados.

Tras este descarte quedarían entonces las librerías Antígona, Fnac Plaza España, Futuro, Laie-CaixaForum Zaragoza, Los portadores de sueños y Mil Cómic, así como El gato de Cheshire, que no se trata de una librería al uso según se definen sus gestoras, o Dídola, que la Asociación de librerías tampoco incluye en su lista.

Eso sí Fnac Plaza España se tendría en cuenta debido a sus múltiples contenidos y géneros aunados en una única planta exclusiva para ello, además de su ubicación céntrica y de las reuniones, conciertos, exposiciones,... organizados. Sin embargo, tampoco sería realmente competencia directa porque la empresa francesa se ajusta a una dimensión mayor de comercio, con más expansión territorial y reconocimiento por parte del público. En relación a esto, Laie-CaixaForum, librería y tienda especializada en arte contemporáneo y situada en el centro cultural CaixaForum Zaragoza, gestionado como su nombre indica por La Caixa, también tendría sus excepciones en términos de igualdad competitiva. La oferta se asemeja a la de El Armadillo Ilustrado debido a las publicaciones que se encuentran sobre arquitectura, diseño, ilustración, fotografía, libro infantil de arte, libros de artistas, etc. o debido a que el espacio también es utilizado para conferencias, eventos audiovisuales, exposiciones temporales u otras actividades relacionadas con el mundo artístico. De igual modo hay que tener en cuenta que su naturaleza atiende a una mayor relevancia y amplitud en el mercado y está sujeta a un museo con presencia en muchas otras ciudades españolas.

También son propuestas potenciales a considerar cual competencia indirecta, sin dejar de ser una amenaza, Antígona donde “no hay ni un solo cartel que indique de la sección de que se trata”, ya que tienen “clientes que se saben la librería de memoria” (Jot Down Cultural Magazine, 2012), y pueden encontrar desde poesía, narrativa, filosofía, historia, crítica literaria, arte, fotografía, cine, literatura para adultos, juvenil e infantil, así como presenciar lecturas poéticas y presentaciones de libros; o la ludoteca El pelo de la rana, cuyo público objetivo por excelencia son los niños para los cuales realizan cuentacuentos y talleres.



**Ilustración 23. Librería Antígona. Fuente: Jot Down-Contemporary
Curlture Magazine**

Por otro lado, Mil Cómic y Futuro son dos librerías especializadas en cómics, y especialmente, la última también en ilustración y novela gráfica e infantil/juvenil. Ámbitos a partir de los cuales El Armadillo Ilustrado logra ingresos y pone gran énfasis promocionándolos con acciones complementarias. Aun así, suponen atender su presencia en el mercado pero no ser competencia directa. Sus productos enfocados en el cómic son de otra índole que los de la librería gráfica, más tradicionales y clásicos que novedosos. Asimismo, no se localizan expuestos en el centro de la ciudad y ni siquiera en las redes sociales. La decoración por su parte es antigua y nada modernizada, la cual no favorece a la atracción del público característico de El Armadillo Ilustrado, más artístico y a la vanguardia.

Los Portadores de Sueños es, sin embargo, la competencia directa más fuerte de la librería de Las Armas por su ubicación céntrica, su posicionamiento y notoriedad en el mercado e imagen positiva en la mente de los consumidores fortalecida por las múltiples críticas a su favor. Por ejemplo, algunos de sus clientes la describen en la red como “una librería pequeñita por el centro de la ciudad, dos alturas, atestadas de libros, y con un escaparate con amplios ventanales y dueños muy amables”, Eva Cosculluela y Félix González, quienes consiguen no sólo la fidelización de sus consumidores sino también convertirlos en muchas ocasiones en amigos suyos. “Si no fuera porque los libros no me caben les compararía más”, es otra de las frases que se añaden entre las críticas

positivas encontradas en el medio online. Y es que la calidad de sus productos y servicios ofertados además la llevaron a ser galardonada con el Premio Librería Cultural que otorga CEGAL y el Ministerio de Cultura en el año 2012.

Finalmente, El Gato de Cheshire es una librería que apuesta por pequeñas editoriales y, sobre todo, por el formato ilustrado dirigido a un público infantil. Todo ello se combina, dentro de la propia propiedad física, con la posibilidad de tomar algo, convirtiéndose así en una especie de librería-cafetería para los más pequeños de la casa y sus padres. Su especialización y el desempeño asimismo de talleres y actividades lleva a considerarla competencia directa. La excepción estaría en que se localiza bastante alejada de la librería en cuestión y que su fundadora Beatriz Barebro-Gil ha hecho colaboraciones ilustrativas para El Gato de Cheshire. De estilo semejante y cercana aproximación (en el Actur) al El Gato de Cheshire está Dídola, también una cafetería-librería con libros ilustrados en sus baldas, que presta una especial atención a partes iguales a su *brunch* y sus tartas como a sus libros y a su público claramente familiar. Fundamentalmente su presencia en El Mercado de Las Armas, celebrado el segundo domingo de cada mes en el barrio de San Pablo, reitera su competitividad.

De este modo, tras concluir con el estudio de mercado y ajuntándose a los parámetros expuestos en el primer párrafo, la selección concreta de competencia directa de El Armadillo Ilustrado sería la sucesiva:

COMPETIDOR: Los Portadores de Sueños (2004)

Información general: “Librería literaria en el centro de la ciudad” para un público interesado por la cultura, cuyo perfil habitual ronda los cuarenta en adelante. Personal: Eva Cosculluela y Félix González.



Producto estrella: Especializada en literatura, recae la importancia de esta librería en la narrativa, aunque también dan cabida al ensayo, la poesía, el arte, la ilustración y la literatura infantil y juvenil.

Ambiente del local: Establecimiento agradable y apacible entre una multitud de libros gracias al ambiente sonoro de fondo, en el que el tráfico de consumidores no supone un elevado número pero sí constante a su entrada. De dos plantas y mayor tamaño (100m²) que El Armadillo Ilustrado, está conformado de estanterías que ocupan todas las paredes sin apenas dejar el espacio lo suficientemente holgado ni para el público que busca sus adquisiciones ni para las exposiciones temporales presentes que quedan casi imperceptibles. El escaparate, con grandes cristaleras que dejan ver las amplias dimensiones de la librería desde la calle y con una *chaise longue* roja como protagonista –igual que el que se precia en su logotipo- con libros novedosos, hace apetecible su entrada. Asimismo, la atención al cliente por parte de sus dueños es con educación, sin importunar acaso que se les solicite ayuda, y con dedicación exclusiva para lo que pide o busca cada persona.

Ubicación: Calle Jerónimo Blancas, 4 (junto a Pza. España, entre Coso y San Miguel), 50001 Zaragoza

Página web: La página web explica brevemente la historia de la librería, desde la fecha de su apertura y especialización hasta su identidad o su visión corporativa. Incorpora vídeos y citas de las personas que han acudido allí alguna vez, las cuales describen la esencia percibida hacia el lugar. Sirve de agenda informativa de los próximos eventos culturales organizados como presentaciones y exposiciones artísticas en el establecimiento y deja expuestos todos aquellos que fueron celebrados con anterioridad para seguir contribuyendo a lo que son y por lo que apuestan. No les falta la pestaña dedica a la tienda online con materias divididas en literatura, ensayo, arte, fotografía, diseño y arquitectura, cine, música, novela gráfica y literatura infantil y juvenil. Ni tampoco obra gráfica con abundantes *prints* asequibles que no superan apenas los 20 euros, firmados por sus autores y de edición limitada, y “cosas chulas”, según las clasifican sus propietarios, compuestas por taza

ilustradas o juegos. Otro apartado interesante es su “recorrido”, cual bloc de notas, que exhibe artículos realizados en colaboración con el periódico Heraldo de Aragón en su sección Artes&Letras.

Redes Sociales: Las redes sociales, por su parte, mantienen una actualización constante, aunque sin excederse en publicaciones a lo largo del día o semana. Los seguidores y *likes* son elevados, pero las participaciones a partir de comentarios escasas.



3.662 seguidores (Instagram)



11.135 me gusta (Facebook)



5.938 seguidores - 2913 me gusta (Twitter)



82 suscriptores en su canal “Portadores de sueños Librería” (YouTube)



391 seguidores (Pinterest)

COMPETIDOR: EL Gato de Cheshire (2013)

Información general: “Libros, té y café” en tienda física y “librerastubers” en el medio online. El *namining* se ha inspirado en la obra “Las aventuras de Alicia en el país de las maravillas” de Lewis Carroll. Personal: Carol Contín y Bea Lezcano.



Producto estrella: Ilustración/literatura infantil y juvenil, combinada con té, café y pastas, así como manualidades, presentaciones, concursos o sorteos para un público reunido en familia.

Ambiente del local: Establecimiento de no muy grandes dimensiones, así como infantil y colorido, con expositores abiertos para sus libros ilustrados a modo de obras de arte e ideal para los niños y sus padres gracias a la pequeña parte que simula ser una cafetería. Pues parece ser concebido con esa misión: la de pasar allí momentos más duraderos y de diversión que no sólo impliquen la breve búsqueda y compra de un libro por muy pausada que suponga ser la visita en ese otro tipo de librerías. Asimismo, la atención al cliente por partes de sus dueñas es dinámica y jovial, ya sea en la tienda física como en el medio online, para suscitar la curiosidad de conocer sus productos.

Ubicación: Calle Juslibol, 46, 50015 Zaragoza

Página web: Igual que Los Portadores de Sueños, la librería incorpora en su página web un blog y sus redes sociales visiblemente para una comunicación completa. Su novedad aquí o característica diferenciadora recae en el “booktube”, un canal de Youtube con reseñas acerca de sus productos y las novedades de sus expositores, contadas de manera amena y juvenil, al que se puede acceder desde la propia página. También estructuran sus talleres y actividades –siendo pocas las organizadas- en un calendario para cada mes y explican su historia, el porqué de su esencia y qué las llevó hasta su apertura. Sin embargo, no existe una tienda online en la que poder ver sus distintos libros ilustrados, sino solamente la posibilidad de rellenar un formulario para pedir aquél que se desee.

Redes Sociales: Las redes sociales de El Gato de Cheshire son sin duda las más activas. Cuentan con un mayor número de *likes*, seguidores y *feedback*. Las actualizaciones son más de una al día en todas sus *apps*, lo cual se comprende por la generación más joven y digital en la que se integran sus dueñas, quienes utilizan Internet como el medio por excelencia para lograr la supervivencia de su negocio más que otros medios tradicionales.



4.348 seguidores (Instagram)



11.266 me gusta (Facebook)



2.403 seguidores - 2903 me gusta (Twitter)



857 suscriptores en su canal "Las lecturas del gato" (YouTube)



316 seguidores (Pinterest)

COMPETIDOR: Dídola (2015)

Información general: "Un lugar de encuentro para quienes se preocupan por la educación, el arte o la salud, con especial atención a los más pequeños." El *naming* proviene de "Dídola, pídola, pon", un cuento de Maurice Sendak. Personal: Cristina Pemán.



Producto estrella: Tartas casera y libros ilustrados para un segmento de público infantil y adulto. Servicios experienciales para la familia al completo, los cuales incluyen como diferenciación (a parte del tema salud en alguno de sus talleres) la celebración de cumpleaños.

Ambiente del local: Establecimiento llamativo y luminoso por su pared de cristal que deja ver todo el interior, pintado de manera corporativa de color azul, desde fuera. Además, se ubica cerca de una de las paradas del tranvía de Zaragoza, siendo esto positivo para llamar la atención de los paseantes, permanecer en su recuerdo y suscitar el deseo de acudir a probar su oferta. Largo y estrecho está conformado, asimismo, de juguetes para entretener a los niños y de mesas para tomar tranquilamente sus productos culinarios,

mientras se ojea los libros ilustrados en la parte de librería o presenciar las actividades formativas.

Ubicación: Calle María Montessori, 2, 50018 Zaragoza

Página web: La página web está incompleta en comparación con las demás librerías de la competencia. Solamente se pueden encontrar en ella cortas descripciones sobre la empresa, sus productos culinarios (menús, precios, etc.), sus libros ilustrados –aunque sin especificar cuáles poseen en la tienda–, el espacio o las actividades, las cuales son escasas. La enlazan con las redes sociales y la presentan con colores suaves y variados y alguna fotografía representativa de fondo.

Redes Sociales: Pocas y variadas actualizaciones al igual que el *feedback* que generan por parte de sus seguidores. Twitter está prácticamente en desuso. Las fotografías subidas pierden calidad y estética por los filtros elegidos y predominan las dedicadas a los talleres y alimentos más que a los libros.



900 seguidores (Instagram)



3.689 me gusta (Facebook)



41 seguidores - 4 me gusta (Twitter)



857 suscriptores en su canal “Las lecturas del gato” (YouTube)



316 seguidores (Pinterest)

La conclusión obtenida es que entre todas las librerías de la ciudad son pocas las especializadas en ilustración. Por tanto, la rivalidad no es muy elevada y la competencia indirecta se ajusta a unas características (estéticas, de dimensiones, etc.) que disminuyen la pugna y la intromisión en ventas negativas u otras desventajas para el negocio. Ahora bien, Los Portadores de Sueños posee un bagaje más largo que el resto y una identidad corporativa claramente

definida. La fidelización de su público es un hecho, pero un punto a tener en cuenta es que el rango de edad de ésta no se asemeja a la de El Armadillo Ilustrado, el cual no suele sobrepasar los 40 años. Asimismo, aunque quiera enfocarse en literatura, la ilustración, los objetos ilustrados y las actividades han ganado terreno en sus ventas y reducen beneficios al “Armadillo”. Por otro lado, El Gato de Cheshire destaca por su actividad en redes sociales, logrando un *feedback* constante y una mayor repercusión online, pero su oferta no es amplia ni su localización céntrica. Y Dídola, por su parte, se diferencia por incluir otros temas educativos y su oferta alimenticia, aunque su identidad corporativa y plataformas en Internet están incompletas. Además de que estas dos últimas sólo se enfocan en un público familiar, lo que limita el hecho de llegar a más segmentos de la población.

Entonces, si se compara El Armadillo Ilustrado con los datos positivos y negativos extraídos de su competencia directa, éste sostiene como producto estrella el libro ilustrado y lo complementa con actividades culturales y objetos innovadores, en un espacio blanco y organizado, atrayente. Sin embargo, la ubicación, siendo a pesar céntrica, no es transcurrida entre semana y no genera mucho tráfico de consumidores en el establecimiento como es en el caso de las demás librerías, sobre todo la de Los Portadores de Sueños. Su público, más moderno, está a la vanguardia de las novedades. El desafío está en la tendencia de dirigirse hacia un público más familiar, ya que es el público objetivo más recurrido. Luego, los productos en su página web son en comparación los mejores exhibidos, perfectamente catalogados y visibles a través de un buen tamaño y separación. No ocurre lo mismo con su identidad corporativa, pues ni siquiera explican quiénes son ni cuentan una historia que enganche. Tampoco poseen blog corporativo –sí de manera individual- o más enlaces que hagan a esta librería más activa con el ámbito cultural y con sus espectadores desde el medio digital. Las redes sociales por su parte constan de un importante número de seguidores, pero las actualizaciones no son llevadas a cabo con perseverancia, e incluso, algunas *apps* se han quedado olvidadas, lo cual no es beneficioso y hace que por el contrario sean más notorios y seguidos sus competidores. Habrá que reforzar esas líneas distintivas con respecto a su

competencia para lograr una actuación ventajosa y comunicar en función a las mismas.

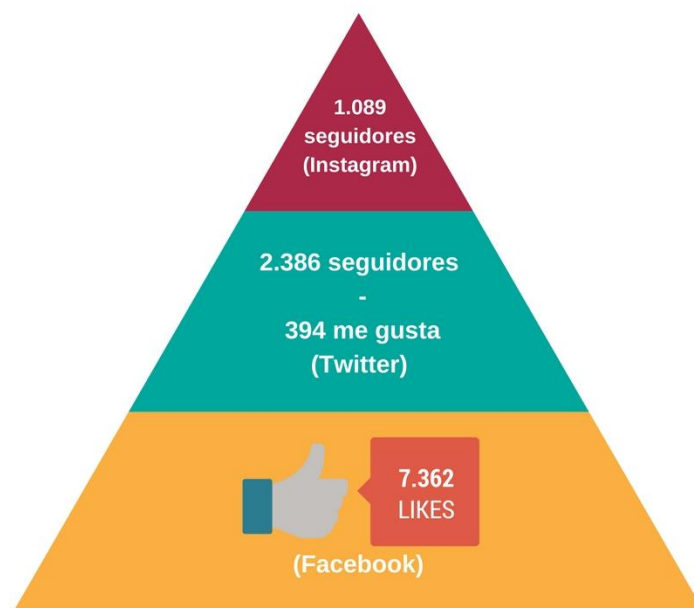


Ilustración 24. Redes Sociales de El Armadillo Ilustrado. Fuente: propia.

3.4. Mapa de públicos

Cada compañía individual puede, en un momento dado, querer hacer un esfuerzo determinado sobre ciertos grupos clave en el campo financiero (Johnsson, 1991: 40).

Each company might, at any given time, want to make a determined effort on certain its important groups in the financial field (Johnsson, 1991: 40).

En esta línea, el mapa de públicos de El Armadillo Ilustrado agrupa por orden de relevancia un total de ocho grupos de interés, divididos a continuación en 14 segmentos:

1. Público interno

- **Empleados.** Actualmente solamente son Víctor y Beatriz los dueños/empleados de El Armadillo Ilustrado. Sin embargo, podría caber la posibilidad en un futuro de contar con algún otro empleado extra para manejar el negocio con más soltura. Éste deberá saber ante

esta situación todo lo que implica la librería, así como su identidad corporativa y demás signos distintivos para una correcta transmisión a los clientes.

2. Público externo

- **Clientes.** Los clientes de El Armadillo Ilustrado se podrían separar en tres grupos:
 - **Niños**, entre 2 a 10 años, que están entrando en contacto con el hábito lector de manera divertida y entretenida a través de los libros ilustrados.
 - **Jóvenes**, entre 18 y 24 años, que son principalmente estudiantes provenientes de ramas artísticas, humanísticas, de diseño, ilustración, etc.
 - **Adultos**, entre 25 y 40 años, con o sin hijos, que están a la vanguardia y tienen intereses socioculturales.
- **Proveedores (editores, distribuidores, etc.).** Estas empresas son primordiales para la librería porque son las responsables en parte de que los productos lleguen a tiempo y se oferten los más novedosos y de calidad en el mercado desde la tienda física u online.
- **Ilustradores.** Los ilustradores son las personas que crean el arte, el diseño, la estética que acompaña a las palabras. Son una parte importante dentro de un proceso en el que intervienen muchos otros factores hasta obtener el libro que aúna texto e imagen. Pero también es un espacio concebido para ellos para que disfruten de su profesión y para darles voz y visión a su trabajo y persona. En este sentido, resultan fundamentales para la librería y un público esencial para el funcionamiento del proyecto.
- **Patrocinadores.** Los patrocinadores, corporaciones más solventes y notorias, posibilitan financiación u otros apoyos en términos económicos -y también comunicativos, lo cual necesita el armadillo- para llevar a cabo acciones gracias a su respaldo.

3. Públicos especiales

- **Líderes de opinión (blogueros, etc.).** Su repercusión en los distintos medios hace que se deban tener muy en cuenta. Sus opiniones

pueden favorecer la popularidad, el interés, la *publicity* y el tráfico de clientes al establecimiento, aunque también pueden generar una visión dañina si no están conformes con algunos aspectos que podría representar la marca El Armadillo Ilustrado y calar esa negatividad rápidamente en sus seguidores e imaginario colectivo.

- **Medios de comunicación locales.** Tanto los tradicionales (prensa, revistas, radio, televisión) como los medios online son básicos si se quiere comunicar qué es y qué ofrece una empresa. Así pues, refiriéndose a los medios convencionales, El Armadillo Ilustrado deberá estar en contacto con aquellos medios locales, y lograr que éstos lo consideren cual referente de ocio y cultura de la ciudad de Zaragoza, para darse a conocer o difundir los eventos organizados y atraer a más público o bien para hacer ver su éxito posterior a través de artículos, convocatorias, notas de prensa, recordatorios, etc.

4. Instituciones educativas

- **Guarderías, colegios y universidades.** La librería gráfica busca fomentar la lectura y potenciar la cultura, por lo que contar de grupo de interés con las instituciones educativas infantiles/juveniles de la zona como con las dedicadas al ámbito artístico favorecería la participación en temas culturales y el acercamiento de estudiantes de infantil, primaria y universitarios con los productos y servicios y con el negocio en general.

5. Competencia

- **Directa.** La competencia a día de hoy, en un mundo globalizado, es de una proporción elevadísima. Sin embargo, la colaboración se torna un factor clave para la supervivencia de una idea en dicho territorio socioeconómico y competitivo. Entonces, conjuntamente, sin destruir el mundo del otro, la librería gráfica tendrá presente aquellas librerías afines a su perspectiva de negocio y localizadas en la ciudad para un desempeño colaborativo.
- **Indirecta.** Asimismo, la librería debe asegurarse de que la competencia directa e igualmente la indirecta se percaten de su posición y existencia en el mercado y perciban su imagen real, tal y como se desea difundir.

6. Asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro

- **Asociaciones vecinales y fundaciones comunitarias.** Entidades del entorno del barrio de San Pablo o El Gancho que tengan como objetivo la integración de sus vecinos y la mejora de la zona a través de diferentes actividades y proyectos sociales. Involucrarse con ellas hará que la librería tenga una mayor inclusión en el contexto donde se ubica, más conocimiento acerca de los problemas que vayan surgiendo y evolucionando y, por último, una mejor relación con las personas que habitan en los alrededores.
- **Asociaciones de librerías.** Grupo para asegurar la inclusión con el conglomerado de librerías del lugar y hacer propuestas en conjunto, así como adquirir mayor visibilidad e identificación (premios, etc.) del esfuerzo ejecutado.

7. Instituciones políticas

- **Ayuntamiento de Zaragoza.** El ayuntamiento ejerce un control y labor cultural para el desarrollo de la ciudad y de la ciudadanía. Sus recursos son abundantes y su autoridad suficiente para la concesión de proyectos.

8. Instituciones privadas

- **Organizaciones privadas de gestión cultural.** El barrio de San Pablo está adquiriendo popularidad y está atrayendo a empresas privadas de gestión cultural desde hace unos años. Conocer su misión y estrategias de actuación es requisito fundamental para poder aprovecharse de situaciones que atraigan a un mayor número de visitantes a la zona y entrar en juego, de forma respetuosa y acorde al estilo propio pero también de aquello que organizado por segundos.

3.5. Análisis DAFO

La evaluación en este apartado abordará tanto aspectos externos como internos acerca de la compañía. Siguiendo el primero de los casos, el análisis externo, permitirá a la empresa detectar alrededor de su entorno las oportunidades pertinentes para su posterior explotación, así como las amenazas para que puedan ser éstas confrontadas de manera adecuada. El análisis

interno, por su parte, atenderá a cuestiones funcionales de la organización hacia una focalización de sus puntos fuertes y débiles que la hacen más o menos competitiva.

The evaluation of this section will be addressed to both external and internal aspects of the company. Following this steps, the external analysis will allow the company to detect in its environment the relevant opportunities to grow as a company. The threats that the company has will also be found to help them to be aware of what these threats are and how they can be confronted adequately. On the other hand, the internal analysis will to the company's strengths and weaknesses to find a way to make the business more competitive.

a) Debilidades

- Identidad corporativa no definida.
- La actividad cotidiana y rutinaria en el medio offline/online. La escasa utilización o falta de comunicación por diversos medios y/o canales o la desactualización en importantes redes sociales (como en el caso de Instagram) y que, no obstante, ayudarían a hacer llegar la librería a los públicos.
- Limitado personal frente al negocio. Solamente son dos personas que, en muchas de las ocasiones, si no hay tregua en el trabajo a desempeñar, no pueden llevar aspectos importantes como es la comunicación.
- No posee espacio de almacenaje para una adquisición de sus productos a mayor escala y rapidez por parte de los consumidores, lo que provoca asimismo una mayor dependencia de los distribuidores y de sus tiempos de trabajo y pedidos incesantes (excepto para aquellos que se prevé su compra activa y se adquieren más ejemplares).

b) Amenazas

- Contexto céntrico y en auge sociocultural pero que, sin embargo, sigue poseyendo una concepción negativa y peligrosa por parte de los ciudadanos de Zaragoza, que impide el acercamiento usual a la zona.
- Mayor popularidad y notoriedad de la principal competencia directa (Los portadores de sueños).
- Una competencia online más notoria y posicionada que la de El Armadillo Ilustrado debida a la adaptación digital e inmersión en las nuevas tecnologías y *apps* por parte de sus competidores y demás compañías que buscan resaltar y hacerse un hueco también en la red.
- Entrada de nuevas librerías centradas en el diseño gráfico e ilustración o ampliación por parte de las existentes en ese terreno.
- Hábitos de lectura poco arraigados en determinados públicos y dificultad de atracción hacia el ámbito cultural, sobre todo, el segmento referido a los jóvenes.

b) Fortalezas

- Trabajo en equipo y experiencia en el sector, tanto en el de ilustración como en el de las librerías.
- Variedad en la cartera de productos y en la oferta de servicios complementarios.
- Productos especializados y alternativos que logran una ventaja competitiva y una diferenciación más marcada respecto al resto de librerías de la zona.
- Rotación constante del stock gracias a la incorporación progresiva de novedades en un período corto de tiempo.
- Posibilidad de exposición y compra online.
- Marca diferenciada en el mercado e imagen positiva.
- Instalaciones adecuadas y apropiadas para la muestra de los productos y realización de eventos gracias a su amplitud y diseño del establecimiento, blanco y sencillo, moderno y abierto, acorde al estilo corporativo.

c) Oportunidades

- Interés turístico e histórico del barrio, localizado próximo al centro y otros puntos de interés.
- Una ubicación rodeada de proyectos innovadores y referentes culturales que dinamizan San Pablo a través de la economía creativa y la artesanía.
- Integración y aprovechamiento de los distintos eventos sociales y artísticos celebrados alrededor de la tienda para aumentar ventas y difundir su imagen.
- Escasa competencia en el mercado, especializada concretamente en diseño gráfico.
- Atender a grupos adicionales de clientes –o bien segmentos de públicos no atendidos por la competencia y que son interesantes para la librería gráfica- y ampliar así la cuota de mercado y la notoriedad.

3.6. Conclusiones del diagnóstico

La comunicación de El Armadillo Ilustrado debe tomar forma y fuerza. Pero previamente son varias las conclusiones extraídas a partir del diagnóstico general de la empresa que facilitarán la marcación de los próximos objetivos comunicativos. Éstas son:

- **Contexto.** El abandono del casco histórico ha propiciado la generación de una perspectiva de marginalidad y peligrosidad de sus barrios. Sin embargo, varios proyectos sociales y comerciales que fomentan la economía creativa y artesanal están atrayendo al barrio de San Pablo (o El Gancho) jóvenes urbanos y modernos interesados por la cultura y el ocio, así como a curiosos y turistas. Aunque sigue siendo todavía más eventualmente, durante días festivos o marcados por algún evento de repercusión, que diariamente entre semana.
- **Proyecto empresarial.** El conjunto de signos que representan a El Armadillo Ilustrado están perfectamente aunados con los elementos que caracterizan a la librería (contexto, productos, etc.). La imagen de la librería es buena, el proyecto gusta y eso hace que mucha gente vaya ex

profeso para comprar ahí los libros. Pero la Identidad Corporativa debe transmitirse, junto con los demás intangible, a sus públicos con mayor esfuerzo para generar un posicionamiento e imagen fuertes, que definan claramente lo que son y lo que ofrecen al mercado.

- **Consumidor.** El consumidor actual son personas fundamentalmente interesadas en el mundo del libro ilustrado, aunque cada vez cuentan con más vecinos del barrio como clientes potenciales, que encuentran en la librería un comercio cercano que atiende sus necesidades. Asimismo, a sus gestores les interesa llegar a cuanta más gente mejor y su público ideal sería aquel que ama los libros de la misma manera que lo hacen ellos. Más al detalle, se puede hablar de:
 - **Edad:** segmentos de edades variados, aunque con un predominio del público joven y familiar.
 - **Sexo:** la clientela es más femenina que masculina.
 - **Nacionalidad/Idioma:** aunque algunos clientes del barrio son de otras nacionalidades, prevalece el cliente de ámbito nacional e idioma castellano. Por tanto, se constatan que la mayoría del público proviene de la propia ciudad y del barrio, siendo el fin de semana los días en los que llega un público más regional e incluso nacional debido al interés turístico que empieza a despertar esa zona de la ciudad.
 - **Nivel cultural y características profesionales:** medio/alto nivel cultural y profesiones de todo tipo, aunque mayoritariamente son profesionales de la educación y el ámbito del arte (diseño, dibujo, etc.).
 - **Hábitos de lectura:** los compradores poseen buenos hábitos de lectura.
- **Competencia.** A pesar de no haber un gran número de competidores directos, éstos poseen un posicionamiento y unos públicos diferenciados. Tras su conocimiento, la librería gráfica debe saber diferenciarse y crear ventajas competitivas que la desmarquen de la competencia y la hagan única a través de un público más joven que adulto, sin o con hijos pequeños, más modernos y en vanguardia, y de la economía y cultura creativa y social.

- **Medios y canales de comunicación.** El principal esfuerzo comunicativo desde su apertura ha sido generar actividades con diferentes agentes (editoriales, ilustradores, bibliotecarios...) y su presencia en los eventos organizados en la ciudad. No obstante, faltan acciones sencillas en el día a día que difundan sus mensajes y sean así cada vez más notorios en vez de olvidados o sustituidos por sus competidores que sí están más activos comunicativamente, sobre todo en el medio online.

4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es el proceso de análisis y reflexión que nos permite la elaboración y diseño de tácticas para alcanzar el objetivo de comunicación previamente establecido (Hoyuela; Lázaro, 2003: 110-111).

The communication strategy is the process of analysis and reflection that allows the elaboration and design of different communication actions to reach the goals of communication previously established (Hoyuela; Lázaro, 2003: 110-111).

4.1. Objetivos de comunicación

La comunicación pretende, desde un punto de vista genérico, informar, recordar y persuadir a sus clientes reales o potenciales sobre los productos y servicios que una empresa u organización ofrece, así como crear y potenciar una buena imagen de ésta (Hoyuela; Lázaro, 2003: 175).

The communication so pretends, from a generic point of view, to inform, remember and persuade its real or potential clients about the products or services that this company offer, and projecting a good corporate image of them (Hoyuela; Lázaro, 2003: 175).

En esta línea, los objetivos de comunicación de El Armadillo Ilustrado, antecesores al plan de acción, son los siguientes:

- Consolidar la identidad corporativa por medio de la capacidad de comunicación y difusión estratégica de la imagen en el territorio de Zaragoza.
- Reafirmar el posicionamiento para que penetre de forma positiva, fuerte y válida en la mente de los consumidores y permita generar ventajas competitivas.
- Aumentar la notoriedad entre el target al que va dirigido la comunicación de este plan y también respecto a sus competidores.
- Estimar el tiempo y los recursos necesarios para llegar a la situación ideal deseada.

En cuanto al público objetivo, el esfuerzo comunicativo se dirigirá a un público joven y adulto de entre 25 y 35 años de edad aproximadamente con intereses culturales y de ocio, así como en vanguardia con las nuevas tendencias en arte, moda, tecnología, música, etc. Dicho segmento se ha delimitado de esta forma debido a que los competidores directos se enfocan más bien en un target mayor de los 40 años o exclusivamente en familias con hijos pequeños, y por lo tanto no está cubierto en su amplitud, considerando a aquellos jóvenes y adultos que todavía no son padres gracias a la variada oferta de libros ilustrados y no sólo infantiles/juveniles que se pueden encontrar en la librería gráfica. Y porque el contexto, rodeado de eventos y proyectos creativos, es propicio para este tipo de público. También cabrían los estudiantes de grado o máster que se aproximan a los 25 años –o, por su parte, teniendo siempre en cuenta las excepciones, padres jóvenes que se acercan a los 40-, pero serían básicamente la minoría formada por los provenientes de las ramas humanísticas, de comunicación, de diseño o de bellas artes. Pues, de no ser así, no son habituales los jóvenes interesados en este mundo artístico y de libros, en general, siendo además considerable otro hecho como es el mayor número de mujeres respecto al de hombres en la participación de este tipo de consumo y de actividades culturales.

4.2. Fases y desarrollo de acciones

Se tendrá en consideración a la hora de pensar y abordar las distintas acciones de actuación la apuesta por la eficacia mediante la simplicidad y la constancia comunicativa en el terreno comercial, además del *target* (entre 25 y 35 años) para que cale el mensaje y el presupuesto que un pequeño negocio suele obtener en comparación con otras grandes empresas para evitar así números en negativo.

Fase A. ACCIONES DE BRANDING

Las acciones de *branding* ayudarán al objetivo de reforzar la identidad de la librería gráfica, pero también al de aumentar su notoriedad y reconocimiento entre los públicos, generando repercusión, efectos de boca-oreja y ventajas competitivas que la diferencien y la alejen de sus competidores principales.

- **Carteles 12/12.** Esta acción pretende la colocación de carteles creativos por varios espacios educativos de la ciudad (tales como la Escuela de Arte, la Escuela de Diseño Superior, la Facultad de Filosofía y Letras de UNIZAR...) cada mes durante el periodo de un año. Serán sencillos y principalmente en blanco y negro para ir remarcando cualidades de El Armadillo Ilustrado como son, en este caso, sus colores corporativos. Asimismo, se subirán los mensajes que contienen dichos carteles a las redes sociales para completar virtualmente la acción e irán exponiéndose por etapas en base a tres fines: ubicación, público objetivo y productos y hábito lector.

a) Ubicación. La entrada a la calle Las Armas da justo al Mercado Central de Zaragoza. Una zona muy transcurrida y peatonal. Sin olvidar su carácter turístico y patrimonial. La idea es reforzar la ubicación, ya que, a pesar de su localización céntrica, para llegar a la tienda hay que callejear y entre semana no transita el número de personas que se desearía, además de otro motivo como es el posicionamiento contextual del barrio en auge artístico pero que todavía es negativo y está cargado de desconfianza por parte de los ciudadanos que no residen ahí. Basándose en esto, las gráficas adjuntadas a continuación hacen referencia al momento en que una persona, cuando le interesa un tema, recurre a Internet o bien al buscador por excelencia *Google* para recopilar información o similarmente a *Google Maps* con el fin de llegar a una dirección en concreto que le es en ese momento desconocida. El mensaje pretende que los públicos se interesen y hagan esa misma acción desde sus aparatos electrónicos en busca de la librería gráfica para saber qué es El Armadillo Ilustrado y dónde se encuentra.



Librería El Armadillo Ilustrado



Buscar con Google

Voy a tener suerte



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 25. Gráfica “Buscador Google”. Fuente: propia.

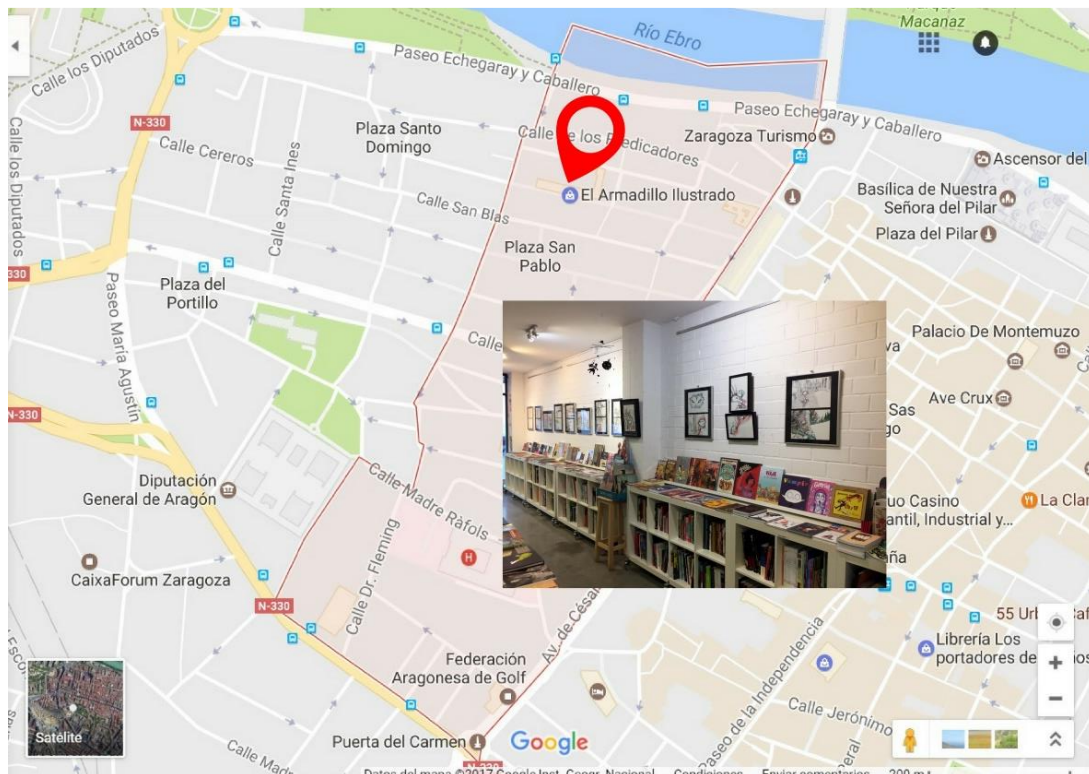


Ilustración 26. Gráfica “Google Maps”. Fuente: propia.

b) Público objetivo y productos. Prosiguiendo con la segunda etapa, aquí los carteles se han desarrollado en base al público y a los productos para dar a conocer la especialización de la librería. Ahora bien, lo más relevante recae en que los diseños creados cubren un *insight* con el cual la librería podría jugar y diferenciarse de forma clara a lo largo de su trayectoria, sin que pasase de moda el comportamiento al que aluden los mensajes de los carteles siguientes. Un eje central de sus comunicaciones presentes y futuras que sólo habría que ir adaptándolo y dándole variadas formas estéticas en los posteriores años. Éste es el recuerdo de cuando se es pequeño y siempre se recurría o se preferían aquellos libros con ilustraciones que los hacían parecer más atractivos y amenos frente a los que exclusivamente poseían texto en todas sus páginas. La diferencia ahora es que los libros ilustrados ya no son sólo para niños sino que se extienden a un rango mayor de edad, así como a todas las variantes culturales y artísticas (narrativa, poesía, fotografía, etc.).

**TODOS
NOS HEMOS
PREGUNTADO
ALGUNA VEZ
SI EL LIBRO
TENÍA
DIBUJOS.**



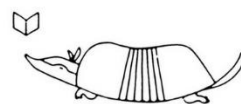
elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 27. Gráfica “Todos nos hemos preguntado alguna vez si el libro tenía dibujos.” Fuente: propia.

PERO, ¿EL LIBRO TIENE DIBUJOS?



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 28. Gráfica “Pero, ¿el libro tiene dibujos?” Fuente: propia.

LOS LIBROS ILUSTRADOS YA NO SON SÓLO PARA NIÑOS.



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)

www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 29. Gráfica “Los libros ilustrados ya no son sólo para niños.”

Fuente: propia.

**EL
LECTOR IDEAL
LO LEE
(Y MIRA)
TODO.**



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 30. Gráfica “El lector ideal lo lee (y mira) todo.” Fuente: propia.

**ANTES DE
COMPRAR,
TODOS OJEAMOS
SI LAS HOJAS
DE LOS
LIBROS TIENEN
DIBUJOS.**



el armadillo ilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 31. Gráfica “Antes de comprar, todos miramos si las hojas de los libros tienen dibujos.” Fuente: propia.

**AQUÍ
ENCONTRARÁS
LIBROS
ILUSTRADOS
CON MUCHOS
DIBUJOS.**



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 32. Gráfica “Aquí encontrarás libros ilustrados con muchos dibujos.” Fuente: propia.

LAS ILUSTRACIONES EN LOS LIBROS NOS GUSTAN.



el armadillo ilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 33. Gráfica “Las ilustraciones en los libros nos gustan.”

Fuente: propia.

TEXTO E IMAGEN.



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 34. Gráfica “Texto e imagen.” Fuente: propia.

c) Hábito lector. La tercera y última etapa de la fase de cartelera, tras reforzar el dónde, el quién o el qué, sería la de potenciar el hábito de lectura en la ciudadanía como intención primordial de cualquier librería a través de un estilo corporativo, directo de tú a tú y con referencias culturales –como es la adaptación del activismo pacifista “War is over!: If you want it” de John Lennon y Yoko Ono- o con apelaciones a un mundo demasiado tecnológico que llega a ser, a veces, hasta dependiente, mediante la segunda y tercera gráfica –“Read more and forget mobile!”/ “Las manos piden libros”-, las cuales suscitan a soltar el móvil siempre presente en nuestras manos o en el mismo pensamiento. Pero ambos mensajes están queriendo aludir también al Movimiento *Slow*. Movimiento que conforma la cultura y se encuentra entre los valores de la empresa. En este sentido, la comunicación transmitida en los carteles posteriores de El Armadillo Ilustrado se rige bajo los preceptos de la filosofía *slow*, que promueve volver a saborear el tiempo (Victoria; Gómez; Arjona, 2012: 26-27) y saber desconectarse cuando es necesario.

BOOK IS OVER!

IF YOU WANT IT



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 35. Gráfica “Book is over! If you want it.” Fuente: propia.

READ MORE

AND FORGET MOBILE!

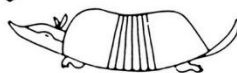


elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)
www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 36. Gráfica “Read more and forget mobile!” Fuente: propia.



elarmadilloilustrado

librería gráfica

C/ Las Armas, 74 (Zaragoza)

www.elarmadilloilustrado.com

Ilustración 37. Gráfica “Las manos piden libros.” Fuente: propia.

Actualmente, son muchos los carteles a gran tamaño con letras en blanco y negro que transmiten actitudes destinados a la venta en decoración. E incluso artistas urbanos, como es el francés Sean Hart, aplican esta estética

de frases cortas, sin más colores en la tipografía que los citados blanco y negro, para reivindicar y replantear a la población cuestiones vitales en diversos medios y soportes del espacio público.



Ilustración 38. Obra de Sean Hart en el metro. Fuente: Tumblr oficial de Sean Hart.

En relación a lo mencionado, los carteles que no sean colgados a pie de calle –pues el número de ejemplares solicitados va a ser mayor para reducir costes- se dispondrán en la tienda para su factible compra, lo cual permitirá aumentar beneficios. No obstante, si el precio unitario de cada uno de ellos es de casi 1.50 euros, se podrían comercializar por un margen de 2.50 a 3,50 euros para cubrir gastos y para que el negocio se agencie de un pequeño extra económico.

- **Mercado de las Armas.** El segundo domingo de cada mes, la iniciativa del Mercado de las Armas, organizada por agentes privados, atrae a un elevado número de personas, movidas por el ocio, la cultura y los productos artesanales. Este público, asimismo, entra dentro del segmento definido como target potencial para El Armadillo Ilustrado, lo cual es una oportunidad perfecta para actuar y suplir los objetivos deseados. Así pues se colgará en medio de ambas partes acristaladas de los escaparates (o sino se colocará a pie de entrada) que posee el local dos gráficas humorística e irónicas enmarcadas que desvíen la atención de los allí presentes y haga que éstos se introduzcan con el fin de observar, conocer y/o comprar la oferta gráfica disponible.

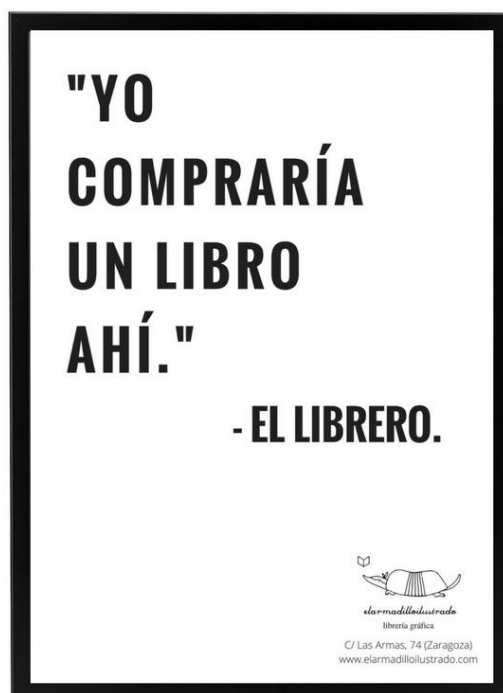


Ilustración 39. Gráfica “Yo compraría un libro ahí”. Fuente: propia.



Ilustración 40. Gráfica “Bienvenido”, inspirada en una de las obras de Sean Hart en México. Fuente: propia.

- **Packing.** La mayoría de las librerías emplean para su *packing* únicamente bolsas de papel reciclado con la estampación en tinta de su identidad visual y demás direcciones físicas y en el medio online. No obstante, se podría recurrir a la inclusión de un empapelado sencillo, siguiendo las características corporativas, que cubriese cual regalo el libro y propiciase en su apertura sentimientos de ilusión y agrado en el receptor. Sería entonces papel con detalles en blanco y negro, pegatinas con el logotipo y/o etiquetas de cartón que contrastasen agradeciendo la compra directamente al consumidor.

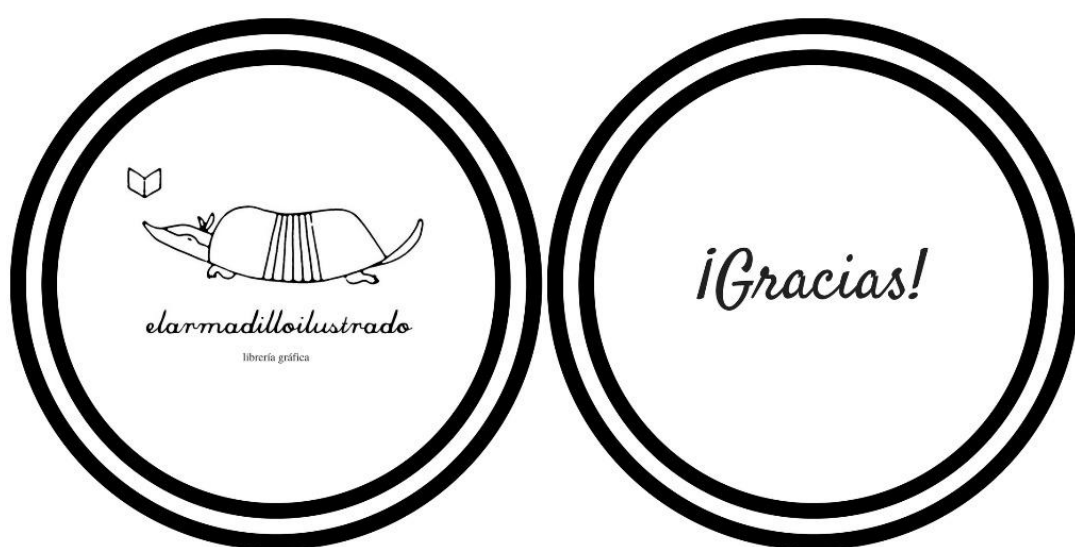


Ilustración 41. Pegatinas corporativas. Fuente: propia.



Ilustración 42. Rollos de papel de regalo blanco y negro. Fuente: Ikea.



Ilustración 43. Pliegos de papel de regalo de la marca Katie Lemon.

Fuente: Made with Iof.



Ilustración 44. Washi Tape de la marca Masté. Fuente: Made with lof.



Ilustración 45. Etiquetas color naranja. Fuente: Made with lof.

- **Sorpresa ilustrada.** El anterior *packing* se llevará también a la acción bajo el nombre “sorpresas ilustradas”. Ésta pretende que el lector salga de su zona de confort de autores y estilos narrativos y apueste a ciegas por un libro envuelto normalmente de papel blanco como único estímulo de compra. Se le decorará con la pegatina corporativa diseñada en la que se muestra el logotipo, con el precio visible –pues habrá que respetar el precio fijo por ley– y con una pequeña descripción que llame la atención, atraiga y despierte los sentimientos del consumidor. Se seleccionarán libros con un no muy elevado coste, avisando por tanto a los proveedores para duplicar el pedido de esos libros específicos, y se colocarán juntos y visiblemente cerca del mostrador.



Ilustración 46. Acción “sorpresa ilustrada”. Fuente: propia.

- **Merchandising**
 - **Marca páginas.** Acorde con el tiempo en que se desarrolla la fase de cartelería, se dispondrán dentro de aquellos libros que sean encargados y comprados un marca-páginas corporativo, que transmita el mensaje de la campaña de comunicación. Será un obsequio por parte de la librería de Las Armas para estar en la mente de sus consumidores en cada página que pasen y lean, generando así recuerdo positivo por ser un detalle creativo y gratuito. Pues suele gustar tener un marca-páginas bonito. Y porque es un complemento útil y práctico que no siempre se tiene a mano en el instante de acabar un capítulo.

**"YO
COMPRARÍA
UN LIBRO
AHÍ."**

- EL LIBRERO.

**BOOK
IS
OVER!**

IF YOU WANT IT

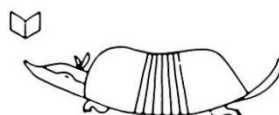
**READ
MORE**

AND FORGET MOBILE!



elarmadilloilustrado

librería gráfica



elarmadilloilustrado

librería gráfica



elarmadilloilustrado

librería gráfica

**PERO,
¿EL LIBRO
TIENE
DIBUJOS?**

**ESTE
LIBRO
TIENE
MUCHOS
DIBUJOS.**

**LOS LIBROS
ILUSTRADOS
YA NO SON
SÓLO PARA
NIÑOS.**



elarmadilloilustrado

librería gráfica



elarmadilloilustrado

librería gráfica



elarmadilloilustrado

librería gráfica

**LAS
ILUSTRACIONES
EN LOS LIBROS
NOS GUSTAN.**

**TEXTO
E
IMAGEN**

**EL
LECTOR
IDEAL
LO LEE
(Y MIRA)
TODO.**



Ilustración 48. Marca páginas. Fuente: propia.

- **Textil.** Se realizará un número limitado de camisetas para niños con la figura en color del armadillo (animal). Éstas servirán de reclamo para las compras y posibles concursos que se quieran realizar para incentivar la participación y la actividad, tanto en el medio online como en el propio local. Asimismo, se expondrán visiblemente al lado de los demás elementos gráficos y de *merchandising*. En esta ocasión, son destinadas a un público infantil porque el público objetivo al que se dirige la estrategia de comunicación engloba también a aquellos padres jóvenes dentro de la segmentación de edad delimitada que buscan introducir a sus hijos el gusto por la cultura y la lectura de manera creativa y divertida. Pues los libros ilustrados, además de estimular la imaginación, son el primer contacto y la iniciación que los pequeños tienen con el hábito lector.



Ilustración 49. Camiseta de armadillo para niños. Fuente: propia.

De igual modo, se diseñarán tote bags, muy actuales y prácticas para llevar los libros, con la figura en color del armadillo.



Ilustración 50. Tote bag de armadillo. Fuente: propia.

Fase B. ACCIONES DE POSICIONAMIENTO

Las acciones de posicionamiento, sobre todo, online, contribuirán a reforzar de igual modo las acciones de *branding* y la consolidación de una imagen clara y reconocible en la mente de los públicos habituales y potenciales.

- **Rediseño página web.** Una buena historia es siempre más persuasiva que muchos argumentos (Victoria, 2012: 66). Por ello, se incorporará un apartado en la página web de la librería que cuente y transmita su historia: ¿qué es El Armadillo Ilustrado?, ¿quiénes son?, ¿cómo llegaron hasta allí?, ¿cuáles son sus objetivos?, etc. Es decir, sus productos, sus propietarios, su contexto, su misión o su visión, entre otras anécdotas que enganchen al lector, lo acerquen y sientan la librería como un ente más personificado.

- **Redes Sociales.** La auténtica comunicación humana está reñida con lo cuantitativo (Victoria, 2012: 48): número de amigos, *likes*, *followers*, etc. Aunque son muchos los responsables de comunicación que después de embarcarse en las redes sociales se preguntan por qué los consumidores dejan de seguirles. La palabra exceso responde perfectamente al interrogante. Exceso de *post*, exceso de autopromoción y escasa consistencia (Victoria, 2012: 48). La irrelevancia de lo publicado y el aburrimiento terminan por ahuyentar a los consumidores. Obviamente, la comunicación publicitaria debe estar ahí, porque está en cualquier ámbito de nuestra sociedad posmoderna y porque hay público (Victoria, 2012: 49). Ahora bien, interesa saber dónde está exactamente dicho público, en función a sus aspectos cuantitativos y cualitativos (edad, sexo, gustos, etc.), para dirigir las comunicaciones. Por tanto, según un informe anual sobre tendencias en Internet presentado en California por la analista Mary Meeker, y recogido en la Mobile Social Teen Magazine “Búho” de “El Mundo”, WhatsApp y Facebook Messenger dominan la mensajería instantánea. Luego, se añaden Facebook, Instagram, Twitter o Snapchat como las redes sociales más conocidas. Esta última, concentra a usuarios cuya media de edad no supera apenas la veintena, por lo que a la librería gráfica no le interesa, aunque, junto a Instagram, podrían ser las apps del futuro, ya que “se apuesta más por una única imagen con una breve descripción o por la destrucción inmediata de las imágenes, en vez de los servicios que ya ofrecían Twitter y Facebook” (Búho Mobile Social Teen Magazine, 2017). Ahora bien, en base a otro análisis de datos de la empresa Nielsen Company, Facebook sigue siendo la plataforma más recurrida con 146 millones de usuarios activos al mes. Le sigue Youtube y todo su contenido multimedia (aquí se tendrá en cuenta que uno de los competidores directos, El Gato de Cheshire, se diferencia por ser “booktubers”) y después, Google (maps, search, play), utilizado como referente para la primera acción comunicativa en cartelería de El Armadillo Ilustrado y que confirma su recurrencia por los usuarios y justifica la idea propuesta.

TOP SMARTPHONE APPS OF 2016

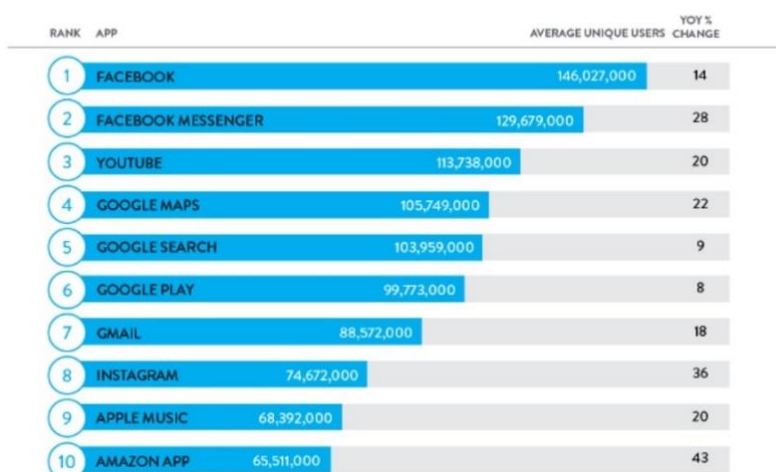


Ilustración 51. Gráfica “Top Smartphone Apps of 2016” Fuente: Nielsen Company.

En este sentido, observando la información obtenida de los reportes, desde la librería de Las Armas, en primer lugar, no se pretenderá cansar a los receptores mediante publicaciones continuas. Pero sí se deberá estar presente en las comunicaciones online y ser constante -sin caer en el olvido de sus cuentas en las distintas *apps*, como ocurre con Instagram-, observando qué hacen sus públicos, por dónde se mueven, qué es aquello que les interesa, cuáles son las novedades y tendencias en el mercado, qué ilustradores son los más seguidos o influyentes, cómo actúan sus competidores o demás librerías, entre otras consultas. Así pues se volverá a las RR.SS. gracias a la incorporación al equipo de un Community Manager joven y nativo digital, creativo y con conocimientos profesionales en comunicación publicitaria y/o audiovisual, ya que el tiempo y volumen de trabajo de los propietarios no les permite llevar un seguimiento de las redes sociales apropiado para generar en la ciudadanía conocimiento, repercusión e interés online de su marca y productos ofertados. Necesario para su posicionamiento, el refuerzo de su identidad y la fidelización de sus públicos, es decir, de los objetivos de comunicación que se pretenden alcanzar. Y para que pueda navegar y no se deje arrastrar por las “grande oleadas” de Internet (Victoria, 2012: 64):

Dos ya han tenido lugar, estamos en la tercera y se adivina la cuarta. La primera fue el Internet de la información (el de Amazon, Yahoo o Google). La segunda fue el Internet social (las actuales redes son vistas ya como el pasado). La tercera, el Internet móvil. Y la cuarta, el Internet de las cosas (Victoria, 2012: 64).

Entonces, el Community Manager se enfocaría fundamentalmente en Facebook y Twitter y volvería de cero a Instagram que es la aplicación más abandonada y una apuesta de futuro cercana, interactiva e innovadora con tres a cinco publicaciones semanales y algún Instagram Stories para los talleres en directo u ofertas puntuales. Además, se empleará un estilo sencillo y luminoso, como los mensajes en blanco y negro y sin sobrecargas, que también se subirán en todas las redes sociales como *post* para una comunicación 360°, a través de mensajes directos e informativos que involucren a los seguidores y donde los protagonistas sean los libros y las ilustraciones, así como las actividades que se vayan desarrollando.

Fase B. ACCIONES DE FIDELIZACIÓN

La fidelización convierte a la empresa en única y favorita para sus consumidores, sin necesidad ni deseo por parte de éstos de querer recurrir a otras para adquirir productos distintos, lo que promueve, en consecuencia, críticas favorables y un efecto de boca-oreja positivo. Esta fase se centra por tanto en una fidelización cada vez más acentuada al hacer sentir a los públicos más integrados en las comunicaciones emitidas, de carácter colaborativo y participativo.

- **Peluche.** Esta acción se centra en el encargo de un juguete personalizado, es decir, de un armadillo de peluche para realzar el animal. Pues es uno de los elementos que integran la identidad visual de la librería y la hacen reconocible y memorable. Un componente, además, amigable y que crea

buenas sensaciones que es merecedor de ser explotado en comunicación. Su fin no será la venta al público sino su sorteo por medio de las redes sociales. La orientación de esta acción será por consiguiente invitar virtualmente, desde comienzos del mes de abril, a los seguidores de las *apps* a que se acerquen a visitar el puesto de El Armadillo Ilustrado en la feria del libro. Su objetivo será así hacer que recuerden que el día de San Jorge, en la feria del libro de abril del 2018, estarán sus libros ilustrados expuestos, y con un descuento en todos ellos, entre los demás stands en Zaragoza. Pero además del recuerdo, otros de los propósitos serán incitar la curiosidad y motivar a que acudan de manera consciente a dicho stand, pues para acceder al sorteo deberán apuntarse allí, dejando en una hoja dispuesta para este asunto el nombre y apellidos y un correo personal. Y como colofón, generar *feedback* y participación a través del juego, aumentar ventas, el conocimiento por parte de los ciudadanos de los productos diferenciados que venden respecto a las demás librerías de la ciudad, aprovechar para proporcionar información acerca de datos de interés tales como la ubicación donde se establece la tienda, un mayor número de contactos y correos electrónicos para poder enviar la *newsletter* corporativa que mantenga al día a los asistentes durante esa fecha sobre la oferta, etc.

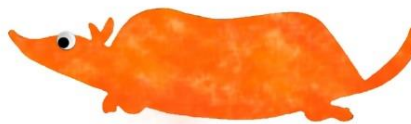


Ilustración 52. Peluche de armadillo. Fuente: propia.

- **“El ilustrador ilustrado”**. Se realizarán acciones en la red que induzcan a los ilustradores, sea cual sea la especialización de éstos y lugar de residencia, pues las *apps* abarcan muchos usuarios de distintas partes del mundo, a mandar sus dibujos a El Armadillo Ilustrado vía online. De esta manera, la empresa, por mediación del Community Manager, actuaría como comisario de jóvenes promesas de la ilustración que quisiesen ayuda para ir labrándose un hueco en el mercado o necesitasen un lugar físico para vender sus productos. Así, proporcionando el correo electrónico corporativo (elarmadilloilustrado@hotmail.es) en todo momento y los perfiles online (página web/redes sociales), que les dirija virtualmente hasta la librería, se podrían comercializar las ideas de distintos ilustradores. Además del hecho importante de darlos a conocer tras un proceso de selección, a través, por ejemplo, de actualizaciones con las obras en las redes sociales que indicasen el autor y su creación. Pero, también, para ir principalmente haciendo o ampliando lazos y contactos entre la empresa y los profesionales del mundo de la ilustración desde la amplia ventana de posibilidades que abre Internet. Puesto que los demás mensajes y comunicaciones se enfocan en estos momentos, por conveniencia, en el terreno local, siendo fundamental la ciudad de Zaragoza, mientras que esta acción permite una progresiva apertura hacia nuevos públicos, y mínimo de carácter nacional.

La iniciativa de comisariado se complementaría eligiendo al “ilustrador ilustrado” del mes, entre todas las propuestas llegadas, añadiéndole a éste todavía más repercusión e hincapié en su trabajo y un hueco seguro en la tienda física. Asimismo, se iniciaría con la ilustradora Flavia Álvarez-Pedrosa como “ilustradora ilustrada” del mes, conocida más comúnmente bajo el nombre Flavita Banana (Barcelona, 1987). El porqué de su elección recae en su popularidad y estilo visual sin ornamentos, en blanco y negro. Su humor inteligente que da pie a cuestionarse muchas actitudes colectivas actuales. Sus mensajes dentro de las viñetas que quedan en armonía con los que se quieren transmitir en la campaña creativa planteada. Su implicación por fomentar la lectura. Y porque entra en el perfil definido como target. Pues tiene 30 años, una formación cultural evidente y está en vanguardia con la tendencias sociales.

Ahora bien, si un ilustrador (escritor, editor,...) acude al local, en caso por ejemplo para una presentación de la publicación de un libro, no se le suele pagar nada desde la librería. Se entiende que son labores de promoción del libro. Las editoriales –normalmente las grandes- son las que corren con los gastos, pagan el viaje y el alojamiento. Pues al final son las más interesadas en que sus libros tengan difusión. Con las charlas sucede lo mismo. Los propietarios Beatriz y Víctor, si hacen alguna mesa redonda, la intentan hacer con autores o ilustradores locales (el dato a tener en cuenta aquí sería que Flavita Banana es de Barcelona) a quienes no contribuyen económicamente sino como mucho culinariamente. Y por último, con los talleres y exposiciones, la persona que lo imparte o es la autora de la obra expuesta se lleva el 80% de lo recaudado o vendido.

Teniendo en consideración estos procesos económicos, se procederá en un principio a contactar con la ilustradora Flavita Banana para la autorización de vender sus *prints* para el mes de septiembre, tal y como lo solicita en su página web. Luego, se le explicaría la acción comunicativa a desempeñar para que comprendiese el objetivo que se pretende. Es decir, el deseo por aumentar la visibilidad de los ilustradores y sus trabajos desde el apoyo de El Armadillo Ilustrado, que es una librería gráfica especializada y referente en ilustración en la ciudad de Zaragoza, siendo dicha ilustradora perfecta para empezar con esta iniciativa a partir del uno de septiembre del 2017. E igualmente, tras explicar la situación, se intentaría concretar una fecha, a efectos de disponibilidad por parte de Flavia, en tratado mes para realizar una mesa redonda y/o charla y firma de sus *prints* y demás trabajos ilustrados para los espectadores apuntados en la actividad.



SEÑOR QUE SACA UN LIBRO
Y LEE CUANDO LA GENTE
SACA EL MÓVIL

FLAVITA
BANANA

Ilustración 53. “Señor que saca un libro”. Fuente: Flavita Banana.



Ilustración 54. “Leer en la cama” Fuente: Flavita Banana.



Ilustración 55. “Me pongo guapa” Fuente: Flavita Banana.

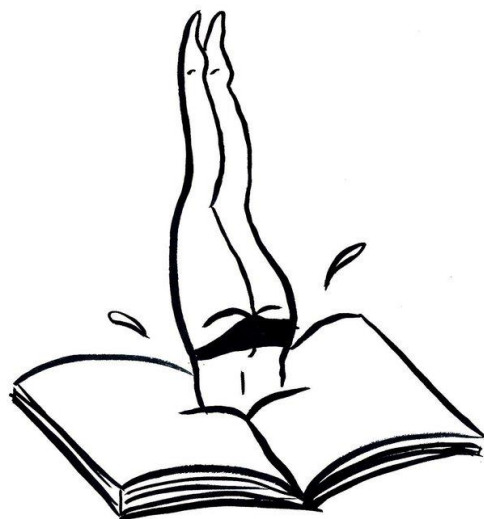


Ilustración 56. “El salto” Fuente: Flavita Banana.

- **“El lector ilustrado”**. Otra sección se dedicará al lector por vía de *“La lista ilustrada”*, quien, como si de una lista de canciones se tratase, podrá votar en las redes sociales, interviniendo proactivamente mediante mensajes privados o comentarios públicos, tras la lectura de un libro adquirido en El Armadillo Ilustrado. Esta lista recogerá todos los libros y se irá publicando el top 10 cada mes, con su correspondiente libro del mes, hasta la próxima votación. Obviamente, para aumentar el conocimiento de la iniciativa se recurrirá a las publicaciones y *stories* en las redes sociales para que promuevan la lista y la participación, así como el etiquetado de la librería en fotos propias con el libro que más le esté gustando a un cliente/seguidor. La gestión de esta acción se llevará a cabo gracias al Community Manager incorporado en el equipo. Mientras, en local físico, para multiplicar la participación offline, se dispondrá de un vinilo adhesivo decorativo para utilizar como pizarra con tizas donde el cliente (ya sean niños, jóvenes o adultos) que entre en busca de nuevos ejemplares pueda también aportar y escribir en ella el título de un libro que, leído anteriormente, le haya encantado, e incluso, cualquier cita o dibujo que le apeteciese y se refirieran a alguno de los libros ilustrados que se encuentran entre la oferta de El Armadillo Ilustrado.



Ilustración 57. Vinilo adhesivo decorativo para utilizar como pizarra.

Fuente: Tienda online Wordans.

5. CRONOLOGÍA



ACCIONES DE BRANDING	ACCIONES POSICIONAMIENTO	ACCIONES FIDELIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Cartelería (septiembre-agosto). • Mercado de Las Armas (2º domingo de cada mes de septiembre a agosto). • Packing (septiembre, diciembre, enero, abril, junio, julio y agosto). • Merchandising: <ul style="list-style-type: none"> - Bookmark (de septiembre a agosto, cada mes en paralelo con los mensajes de la cartelería). - Camiseta armadillo niño (mayo, junio, julio y agosto). - Tote bag (mayo, junio, julio y agosto). • Sorpresa ilustrada (septiembre, diciembre, enero, abril y junio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de la página web corporativa (septiembre). • Community Manager (septiembre-junio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso peluche (San Jorge/Feria del Libro abril). • El ilustrador ilustrado (septiembre-junio), comenzando la acción con la contratación de Flavita Banana exclusivamente el mes de septiembre. • La lista ilustrada (septiembre – junio).

Ilustración 58. Timing de la estrategia de comunicación. Fuente: Propia.

Las acciones de *branding* suponen una cronología más cambiante o bien progresiva cada mes que el resto. Sobre todo, la fase de cartelería, cuyos carteles se expondrán cada mes en este orden:



Ilustración 59. Infografía sobre la exposición de la fase de carteles.

Fuente: Propia.

Esta ordenación ha sido pensada según los posibles eventos socioculturales u ocupaciones del target que pudieran darse a lo largo del tiempo. Así pues, se empezará en septiembre reforzando la ubicación y le seguirán los mensajes que van introduciendo la especialidad de la librería. Ahora bien, los meses de diciembre y enero, al ser fechas navideñas, se han elegido dos carteles que incitan más al consumo con apelaciones directas. O por ejemplo, en abril, tiempo de ferias de libros, se dirige al lector a través de la utilización de ese término, el de “lector ideal”; en junio, mes de concentración y exámenes, podría hacer recordar el hecho de dejar el móvil y enfocarse en los libros porque es lo que toca en esa temporada; o en los meses de verano, los mensajes son ya más para fomentar la tranquilidad e incentivar el hábito lector.

Sin salir de las acciones de *branding*, las otras actuaciones ideadas se irán intercalando en el calendario. Entretanto, el SEO se controlará e irá comprobándose durante todo el periodo establecido para el plan de comunicación. Y finalmente, las acciones de fidelización empezarán fuertemente en septiembre alargándose la práctica hasta junio, exceptuando la contratación de Flavita Banana para el mes de septiembre y el concurso fechado para el mes de abril.

6. PRESUPUESTO

ACCIÓN	OBJETO	TIENDA/ WEB	PRECIO	TOTAL
Cartelería	<ul style="list-style-type: none"> 11 gráficas (70x100cm) 2 gráficas (A4) 	<ul style="list-style-type: none"> www.lagranimprensa.es Papelería local 	<ul style="list-style-type: none"> 25ud x 0,20€= 5€ 1.100ud x 1.459€= 1.605,45€ 	1.610,45€
Mercado de Las Armas	<ul style="list-style-type: none"> Marcos Gráficas 	<ul style="list-style-type: none"> www.ikea.com Papelería local 	<ul style="list-style-type: none"> 7,99€ x 2ud= 15,98€ 1,50€ x 2ud= 3€ 	18,98€
Packing	<ul style="list-style-type: none"> Pegatinas Rollos de papel blanco y negro Rollos de papel estampado Cinta adhesiva Etiquetas de cartón 	<ul style="list-style-type: none"> www.lagranimprensa.es www.ikea.com www.madewithlof.es 	<ul style="list-style-type: none"> 110€ 1.99€ x 10ud= 19.9€ 3.5€ x 12ud= 42€ 2,55€ 1,90€ x 10ud= 19€ 	193,45€
Merchandising	<ul style="list-style-type: none"> Bookmark Camisetas Tote Bags 	<ul style="list-style-type: none"> www.lagranimprensa.es www.muybuenaidea.com 	<ul style="list-style-type: none"> 5000ud x 0,18€= 900€ 100ud x 1,57€= 157€ 100ud x 1,13€= 113€ 	1.205€
Sorpresa ilustrada	Material incluido en el packing	-	-	Precio incluido en el packing
SEO/ Community Manager	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales 	-	120€/mes + actividades gratuitas	1.200€

Concurso	<ul style="list-style-type: none"> o Peluche armadillo (animal) 	<ul style="list-style-type: none"> o http://ohmyneko.com 	35€/ud	35€
Ilustrador ilustrado	<ul style="list-style-type: none"> o Charla y productos de Flavita Banana 	<ul style="list-style-type: none"> o www.flavitabanana.com 	<ul style="list-style-type: none"> o 150€ (transporte/ alojamiento/ dietas) o 75€ (para productos limitados ilustrados) 	225€
Lista ilustrada	<ul style="list-style-type: none"> o Pizarra 	<ul style="list-style-type: none"> o www.wordans.es 	<ul style="list-style-type: none"> o 6,94€ + 3,95€ (IVA) 	10,89€
TOTAL 4.498,77€				

7. FACTURACIÓN

Los honorarios por la realización del plan de comunicación de la librería gráfica El Armadillo Ilustrado alcanzan un total de 1.350 euros e incluyen la investigación, el documento de identidad corporativo, el diagnóstico general tanto interno como externo, la estrategia de comunicación, creativa y de medios, o el diseño, entre los componentes imprescindibles para la consolidación coherente y adecuada de las bases a la hora de ejecutar en el mercado la actividad económica de la empresa.

8. VIABILIDAD DEL PLAN

El presupuesto asciende en total a una cifra elevada para un pequeño negocio. Sin embargo, en publicidad, las marcas más “felices” coinciden con las que más tiempo y dedicación han invertido en comunicación (Victoria, 2012: 46). Y este plan de comunicación puede ser un antes y un después, una nueva oportunidad de redirigir el camino, que no ha hecho mucho ruido en los últimos años, hacia el destino correcto ahora que quedan claros los distintos aspectos, tangible e intangibles, que conforman el ser de la librería gráfica. Además, decir que es un proyecto a largo plazo (de entre uno a dos años, e incluso, hay acciones todavía más duraderas en el tiempo), por lo que se pueden ir aprovechando las ideas creativas creadas también más adelante y recuperando la inversión a medida que la repercusión de la campaña haga por su parte el efecto de aumentar el conocimiento de El Armadillo Ilustrado en los públicos, de quienes así será más posible atraerlos al establecimiento y que consuman los productos. Pero para asegurarse de que el trayecto dé los resultados pertinentes y no sea esta financiación en vano, se utilizarán herramientas de análisis que ayuden cual guía de actuación (Google o Facebook Analytics, apps para controlar número de seguidores, etc.). Entonces, el control y seguimiento de cada una de las fases y acciones se llevará a cabo para comprobar el grado de eficacia de la planificación pensada en este documento. La adaptación, en este sentido, será una constante en la variable superficie económica, en continuo cambio y mutación, para una ejecución lo más favorable posible desde la organización en toda situación.

9. CONCLUSIONES

El proyecto empresarial que nació hace ya casi diez años se sustentó en una idea de negocio innovadora y novedosa por aquel entonces en el municipio de Zaragoza y se estableció, asimismo, en una ubicación difícil pero que poco a poco se ha ido convirtiendo en un ejemplo de economía creativa. Unas bases que aseguran el éxito de cualquier empresa gracias además de la diferenciación y la especialización a la hora de facilitar la creación de ventajas respecto a los competidores que han ido apareciendo con el tiempo en el territorio. Sin embargo, la comunicación necesitaba volver a ser una premisa dentro del funcionamiento de la librería para seguir siendo la referente en ilustración de la ciudad. Por ello, ha sido imprescindible, en primer lugar, definir un inexistente documento de identidad corporativa que reuniera lo que es y quiere ser El Armadillo Ilustrado. Imprescindible para poder desenvolver y guiar las directrices de la estrategia elaborada posteriormente en el plan y cualquier actuación futura hacia una dirección uniforme, e incluso, involucrar en el mismo sentimiento de permanencia a quienes integran o integrarán dicho proyecto.

No obstante, la estrategia y los objetivos de comunicación definidos han servido para volver a la constancia en la emisión de los mensajes desde la entidad y suplir con otras carencias comunicativas, descubiertas tras el proceso de investigación y diagnóstico general, de forma creativa, acordes siempre a los valores que envuelven el carácter de la librería, y dirigidos a un *target* desatendido por otras librerías que, en cambio, posee un perfil perfecto para la librería gráfica. Una apuesta, por tanto, segura que provocará a largo plazo un aumento en la notoriedad, la difusión de una imagen clara y memorable, un mayor *feedback* con su público objetivo y rentabilidad económica para los propietarios Víctor Romano y Beatriz Barbero-Gil. Aunque no sólo eso, sino también beneficios sociales pues El Armadillo Ilustrado apuesta por la cultura y el fomento de la lectura a través del valor educativo y formativo, estético y visual, que puede generar una buena lectura, o más concretamente, de la experiencia incrementada e infinidad de conocimientos que aporta un libro gráfico en comparación con otros elementos materiales. Pues la educación de una persona, es vital para su desarrollo, y sin libros, esto sería francamente difícil. Un buen libro es, sin duda, una inversión de futuro y este plan de

comunicación pretende finalmente la puesta en marcha de todos estos aspectos bajo una mirada profesional.

CONCLUSIONS

The business project that was born almost ten years ago was based on an innovative business idea for the city of Zaragoza and was also placed in a difficult location but gradually in time it has become an example of a model of creative economy. These foundations ensure the success to any company thanks to the facts of differentiation and specialization that creates a series of advantages over competitors that have been appearing over time. However, the communication needed to become a priority to 'El Armadillo Ilustrado' to ensure being the reference in illustration art in the city of Zaragoza. For this reason, it has been essential, in the first place, to define and create a non-existent corporate identity document that shows what this bookshop is and what it wants to become. It is essential to develop and show the guidelines of the strategy elaborated later in and to focus any future actions towards a uniform and coherent direction.

Nevertheless, the strategy and the communication goals have helped the bookshop to return to routine in emitting proper messages and to replace with other communicative deficiencies, discovered during the process of investigation and analysis that showed that in a creative way, always agreeing to the values that surround the spirit of the bookshop, to get to a target that was unattended by the other bookshops in town.

It surely will provoke in the long run an increase in notoriety, a clear and more memorable image, a more dynamic feedback with its target audience and also economic profit for its owners, Víctor Romano and Beatriz Barbero-Gil. In addition to that, El Armadillo Ilustrado also benefits social issues because they provide culture and the promote the act of reading through an educational, formative, aesthetic and visual way plus an infinity of knowledge that a graphic book can provide to the reader in comparison with other books. A good book is with no doubts an investment and this communication plan finally seeks the implementation of all these essential aspects with a professional look.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y WEBGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alloza, Ángel (2001). *La gestión estratégica de la marca en El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Informe Anual 2001. Madrid: Ed. Pirámide.
- Bauman, Zygmunt (2002). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Benlloch Osuna, María Teresa; López Lita, Rafael (2005). *La marca territorio. El marketing de ciudad, una herramienta al servicio de las marcas territorio*. Castellón de la Plana: Ed. Grupo Mibalia.
- Corazón, Alberto (1999). *Símbolos objetos: Alberto Corazón, diseñador*. Volumen 1. Madrid: Ed. Tf. Editores y Comunidad de Madrid (Consejería de Educación).
- Costa, Joan (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, S.A.
- Chuvieco, Enrique (2014). *Mujeres de cine. La mirada de 10 directoras españolas*. Madrid: Ediciones RIALP, S.A.
- Daychoum, Merhi (2007). *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. 1ªed. Rio de Janeiro: Brasport.
- Fanjul, Carlos (2012). *Términos*. Trabajo presentado en la clase de *Teoría de la Publicidad y de las Relaciones Públicas*, septiembre, Castellón de la Plana.
- Fernández, Francisco; Durán, Ángeles; Callarisa, Lluís; Artola, Nuria; Pérez, Juan Salvador (2000). *Manual de gestión de la imagen y la comunicación de la UJI*. Castellón de la Plana: Servei de Comunicació i Publicacions.
- González Oñate, Cristina (2016). *Diagnóstico para una empresa*. Trabajo presentado en la clase de *Estrategias de la Comunicación I*, noviembre, Castellón de la Plana.
- Hoyuela Sánchez, Paloma; Lázaro, Yolanda (2003). *Diccionario J. Walter Thompson: Comunicación Marketing y Nuevas Tecnologías*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
- Johnsson, Hans (1991). *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Madrid: Ed. Ciencias Sociales, S.A.

- Llorente Barroso, Carmen; Núñez Gómez, Patricia; García Guardia, María Luisa (2010). La marca en la hipermedia. En: *Revista Creatividad y Sociedad*, nº15. Madrid: Ed. Asociación para la Creatividad, 4-17.
- Monferrer Tirado, Diego (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Ries, Al; Trout, Jack (1900). *Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Ed. Revisada.
- Schein, Edgar Henry (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza&Janés.
- Silva, Helton Haddad Carneiro da (2011). *Planejamento Estratégico de Marketing*. 4ªed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Victoria Mas, Juan Salvador.; Gómez Tinoco, Alicia; Borja Arjona Martin, José (2012). *Comunicación Slow*. Málaga: Ed. Fragua.
- Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Ed. Pirámide.

WEBGRAFÍA










- Barbero-gil, Beatriz (2009). Mipezrojo.blogspot.com.es. [online] Disponible en: <http://mipezrojo.blogspot.com.es/> [Consultado el 8 de marzo del 2017].
- Thermozero Cómics. (2011). Víctor Romano | Thermozero Cómics. [online] Disponible en: <http://www.thermozerocomics.com/autor/victor-romano/> [Consultado el 8 de marzo del 2017].
- Frisach Pina, Alejandra (2015). Las librerías gráficas en Aragón: El Armadillo Ilustrado [online] Disponible en: <http://zaguan.unizar.es/record/47266/files/TAZ-TFG-2015-4050.pdf> [Consultado el 16 de marzo del 2017].
- Duarte, Jorge (2014). Glossário Experimental produzido no curso de Pós-Graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações [online] Disponible en: <http://www.comunicacaoecrise.com/downloads/glossario4.pdf> [Consultado en 21 de marzo del 2017].
- Boe.es (2017). BOE.es - Documento consolidado BOE-A-2007-12351. [online] Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12351> [Consultado el 7 de abril de 2017].

- Marketing Directo (2017). ¿Qué emociones asocia el consumidor a las buenas (y a las malas) experiencias de marca? - Marketing Directo. [online] Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/emociones-asocia-consumidor-buenas-malas-experiencias-marca> [Consultado el 15 de abril del 2017].
- InMoment. (2017). [Webinar] 2017 CX Trends - An International Perspective - InMoment. [online] Disponible en: <https://inmoment.wpengine.com/library/webinar-2017-cx-trends-2> [Consultado el 15 de abril de 2017].
- Libreriasdezaragoza.com (2017). Librerías. [online] Disponible en: <http://www.libreriasdezaragoza.com/librerias> [Consultado el 18 de abril del 2017].
- Blanco, Raquel (2012). Librerías con encanto: Antígona (Zaragoza) - Jot Down Cultural Magazine. [online] Disponible en: <http://www.jotdown.es/2012/09/librerias-con-encanto-antigona-zaragoza/> [Consultado el 20 de abril del 2017].
- R., M. (2015). "Pedidle al alcalde unos arbolicos en la plaza". [online] heraldo.es. Disponible en: http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/2015/06/28/pedidle_alcalde_unos_arbolicos_plaza_403049_314.html [Consultado el 28 de abril del 2017].
- Ozanam.es (2012). [online] Disponible en: <http://www.ozanam.es/images/pdfs/Hoja%20Informativa%20n1%20ICI%20Mayo%20012.pdf> [Consultado el 3 de mayo del 2017].
- Lasarmas300.com (2011). LasArmas300. [online] Disponible en: <http://lasarmas300.com/index.php> [Consultado el 12 de mayo del 2017].
- BioBioChile - La Red de Prensa Más Grande de Chile. (2017). Las 10 aplicaciones más usadas de 2016. [online] Disponible en: <http://www.biobiochile.cl/noticias/ciencia-y-tecnologia/moviles-y-computacion/2017/01/02/las-10-aplicaciones-mas-usadas-de-2016.shtml> [Consultado el 2 de junio del 2017].
- Buhomag. (2017). Las apps de moda que lo están petando entre los jóvenes. [online] Disponible en: <https://buhomag.elmundo.es/entretenimiento/apps-de-moda-jovenes/05b4aac6-0004-5813-2134-112358132134> [Consultado el 2 de junio del 2017].


11. ANEXOS

Anexo I: Entrevista sobre la compañía y su contexto

a) Historia. El origen de una idea. Lo que hay detrás de la marca El Armadillo Ilustrado:

-  ¿Quiénes conforman *El Armadillo Ilustrado*?
-  ¿Por qué decidisteis abrir una librería y, además, de unas características tan específicas (gráfica)? ¿Qué os llevó a esa decisión?
-  ¿Cuál fue la fecha de la fundación/apertura de la librería? Y, ¿cómo ha sido la trayectoria desde entonces?
-  ¿Cómo definiríais la librería gráfica *El Armadillo Ilustrado*?
-  ¿Por qué escogisteis la imagen (nombre, logotipo, etc.) en general que os representa? ¿Qué queréis transmitir con ella?
-  ¿Cuáles son vuestros objetivos tanto a corto como a largo plazo, o más bien vuestra misión? ¿Han cambiado desde que la abristeis?
-  En cuanto a la ubicación, ¿por qué apostasteis por el barrio de San Pablo?
¿En qué aspectos tanto positivos como negativos ha influido dicho contexto (Las Armas, San Pablo): ventas, imagen de la librería, tipo de consumidores, conocimiento y/o repercusión, comunicación, comunidad de vecinos, localización cercana/lejana, etc.?
-  ¿Cómo os veis actualmente? ¿Qué factores influyen en la creación de su historia?
-  Alguna anécdota, historia, curiosidades...

b) Los productos:

-  ¿Qué clase de productos se venden y/o se pueden encontrar en *El Armadillo Ilustrado*?

- ☞ ¿Qué tienen de especial? ¿Por qué motivos deberían ser comprados sobre otros productos?
- ☞ Teniendo constancia de que cualquier objeto en venta requiere de un desembolso económico, hay que preguntarse siempre ciertos por qué. Así pues, ¿por qué deberían gastar los consumidores una determinada cantidad de dinero en aquellos productos que se pueden encontrar en la librería?
- ☞ O, ¿por qué deberían depositar su confianza los clientes en tratados productos, servicios o empresa?
- ☞ ¿Cómo oscilan los precios de los libros ilustrados? ¿Creéis que son asequibles para todos, o solamente para un tipo de consumidores con cierto nivel adquisitivo, etc.?
- ☞ Respecto a la adquisición de productos para la tienda, ¿qué procesos de selección lleváis a cabo para elegir unos productos u otros?
- ☞ ¿Qué relación tenéis con los distribuidores?
- ☞ ¿Y con las editoriales? ¿Poseéis alguna editorial que colabore o esté más cercana a la labor que desempeñáis con los productos frente al público?
- ☞ En cuanto a los ilustradores, ¿qué podéis hablarnos de ellos? ¿Contactáis vosotros, o viceversa? ¿Tenéis algún artista que colabore habitualmente con vosotros? ¿Tenéis algún proceso de selección en base a unas características? ¿Qué perfil les identifica? Etc.

c) La competencia:

- ☞ ¿A qué mercado os dirigís: internacional, nacional, local...?
- ☞ ¿Cuál sería vuestra principal competencia (ya sea directa o no tan directa)?
- ☞ ¿Qué elementos diríais que os diferencian de la competencia o demás librerías del mercado en la ciudad de Zaragoza?
- ☞ ¿Hay cerca de vuestra ubicación alguna otra librería?
- ☞ Actualmente, debido a los tiempos que corren y al veloz y competitivo mercado, la colaboración es una vía estratégica. Por ello, ¿habéis colaborado con otras librerías? ¿o simplemente con otras tiendas, entidades, instituciones, etc.?

d) Los antecedentes comunicativos:

- ☞ ¿Cuáles son los medios y canales de comunicación que habéis empleado para transmitir los mensajes a vuestro público?
- ☞ ¿Qué acciones comunicativas habéis llevado a cabo desde el origen de *El Armadillo Ilustrado*? Y ¿cuáles han sido vuestros escenarios comunicativos: El Gancho, otras zonas de la ciudad, asociaciones, centros educativos, otras ciudades, calles, etc.?
- ☞ ¿Preferís la comunicación tradicional/offline u online -por qué, nº de actualizaciones periódicas, tipo de publicaciones, etc.-?
- ☞ ¿Habéis tenido alguna dificultad a la hora de desempeñar alguna acción comunicativa? Y si es así, ¿cuáles han sido y por qué motivos?

Anexo II: Entrevista sobre el consumidor

a) Análisis de las necesidades de comunicación: conocer a nuestro público (factores cualitativos y cuantitativos):

Intención y necesidad de establecer una definición previa a la estrategia de comunicación sobre cualquier categoría de público específico (primario/públicos secundarios/potenciales) del que consta la librería en términos utilizables. Las preguntas de a continuación están formuladas respecto a la edad, sexo, nacionalidad, ubicación geográfica, idiomas, nivel cultural, características profesionales, relaciones industriales, hábitos de lectura, consumo cultural, etc..

- ☞ ¿Quiénes son? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Cuántos son? (el grupo completo) (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿A cuántos deseamos llegar e influir? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Dónde están? ¿Dispersos en una gran zona, en todo el país, en todo el mundo, o en una localidad limitada? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Hombres/mujeres? (Johnsson, 1991: 311)

- ☞ ¿Distribución/rango de edad? (Johnsson, 1991: 311). Por ejemplo: de 25-30 años, universitarios, padres jóvenes con hijos de x a x años, adolescentes...
- ☞ ¿Características culturales típicas? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Características profesionales típicas? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Rasgos personales/intereses típicos? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Hábitos/hobbies?

b) U otras sencillas, referidas en este caso más a la imagen percibida y creada en el imaginario de los colectivos, como por ejemplo:

- ☞ ¿Qué saben de nuestra empresa? (Johnsson, 1991: 312)
- ☞ ¿Les es familiar el asunto? (Johnsson, 1991: 312). Si es así, ¿cuáles son los contactos anteriores con nuestra empresa/producto/servicio o experiencia? Y si no ¿se trata en cambio de un nuevo enfoque y/o somos nuevos para ellos?
- ☞ ¿Tienen opiniones más o menos fijas sobre nosotros? ¿Cuáles son éstas? ¿Son correctas, imparciales o equivocadas en nuestra opinión? ¿Cómo se formaron (propia experiencia, información de la competencia, otras fuentes, etc.? ¿O se puede suponer que no se han formado opinión alguna respecto a este asunto? (Johnsson, 1991: 312)
- ☞ ¿Existen cargas emocionales especiales que se tendrían que considerar?
- ☞ ¿Se nos considera, por ejemplo, aceptables, dignos de confianza, buenos comunicadores, innovadores, es creíble y aceptable el mensaje y la imagen transmitidos, etc.? (Johnsson, 1991: 312).
- ☞ ¿Cómo se sienten respecto a nosotros? (Johnsson, 1991: 312)
- ☞ ¿Cuál es su postura ahora con relación a este producto/servicio/idea/cuestión? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Cuál es su postura ahora con relación a nuestra empresa? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Qué postura deseamos que adopten? (Johnsson, 1991: 311)
- ☞ ¿Qué es lo que buscan? (Johnsson, 1991: 317)
- ☞ ¿Cuál sería su razón?: ¿Leer esos productos y seleccionar mis artículos o mi anuncio? (Johnsson, 1991: 317) ¿Conocer nuevos

creadores/ilustradores? ¿Visitar mi tienda o stand? ¿Adquirir novedades o probar experiencias nuevas? ¿Ampliar sus conocimientos? ¿Introducirse en el mundo gráfico? ¿Leer las revistas/libros/cómics, etc. y hacer algo al respecto?

☞ ¿Qué esperan obtener desde el punto de vista profesional o personal? (Johnsson, 1991: 317)

☞ ¿Cuándo efectúan normalmente sus compras: algún mes en concreto, festivos, eventos, u otras actividades preparadas...? ¿Prefieren Internet o tienda física?

☞ ¿Encaja nuestra presentación con sus expectativas? (Johnsson, 1991: 317) ¿Son las ilustraciones/copy/mensajes empresarial apropiados? ¿Es pertinente, se recibe bien, es del interés del público, es claro y comprensible? ¿Produce la sensación y las reacciones convenientes? ¿Es la forma de expresión correcta? (Johnsson, 1991: 317) ¿Debilita o fortalece nuestra credibilidad, nuestro mensaje, nuestra influencia? (Johnsson, 1991: 317)

c) Y por último, otras preguntas clave para crear una imagen positiva y un posicionamiento fuerte y claro en el mercado, diferenciado frente al de la competencia, así como una transmisión de mensajes e intangibles eficaz que fidelicen al público y cubran los objetivos implantados, serían:

☞ ¿Qué deseamos difundir? (Johnsson, 1991: 313)

☞ ¿A quiénes deseamos alcanzar: el público ideal? (Johnsson, 1991: 311)

☞ ¿Qué deseamos que sepan, piensen o sientan? (Johnsson, 1991: 313)

☞ ¿Qué deseamos que hagan? (Johnsson, 1991: 314)